

**RIGLYNE VIR DIE EFFEKTIEWE BESTUUR  
VAN SKOOL MAATSKAPLIKE WERK IN  
DIE WES-KAAPPROVINSIE**

**DEUR SUSARAH SWART**

*Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir  
die graad Magister in Maatskaplike Werk in die Lettere en Wys-  
begeerte aan die Universiteit van Stellenbosch.*

*Pectora roburant cultus recti*

**STUDIELEIER: PROF. N J BOTHA**

**MAART 1997**

**VERKLARING:**

Ek die ondergetekende verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê is nie.

**HANDTEKENING**

## OPSOMMING

Skool maatskaplike werk word reeds vir 13 jaar in die Wes-Kaapprovinsie geïmplementeer. Hierdie dienste was egter nie tot 'n gelyke mate beskikbaar aan alle skole en leerders nie. Verder word die diens gefragmenteerd vanuit vier verskillende stelsels gelewer en bestuur. Hierdie ondersoek het ten doel om riglyne te ontwikkel vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk. Onderliggend tot die riglyne is ondersoek ingestel na waar die skool maatskaplikewerk-diens, as deel van 'n Onderwysondersteuningsdiens gestruktureer behoort te word.

Op grond van 'n literatuurstudie en praktiese toepassing vanuit die literatuur is tot die gevolgtrekking gekom dat skool maatskaplike werk 'n spesialiteitsrigting in die maatskaplike werk is. Die gemeenskaplike aard van die doelstellings van skool maatskaplike werk en die opvoedkunde of onderwys dien as bevestiging vir die strukturering van skool maatskaplike werk binne die onderwysstelsel.

Uit die bespreking van die stand van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie blyk dit dat die gediversifiseerde aard van die diens voortspruit uit die verskille wat bestaan ten opsigte van die bestuur daarvan. Die vereniging van die verskillende skool maatskaplikewerk-stelsels onder een bestuurstelsel, blyk dus 'n prioriteit te wees in die daarstel van 'n verantwoordbare diens.

Op grond van die bevestiging dat skool maatskaplike werk as 'n eenheid gestruktureer moet wees binne die Wes-Kaapse Onderwysdepartement, is ondersoek ingestel na die verenigbaarheid van die bestuursadministrasies van maatskaplike werk en onderwys. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat beide hierdie dienste gegroepeer kan word onder die begrip diensgerigte instelling. Hulle deel dus een bestuursadministrasie, naamlik die bestuursadministrasie vir 'n diensgerigte instelling.

Vanuit die bestuurskenmerke van 'n diensgerigte instelling is 'n empiriese ondersoek gedoen na die wyse waarop skool maatskaplike werk as 'n eenheid binne die Wes-Kaapse Onderwysdepartement bestuur word. Na aanleiding van die beskrywing van die bestuurswyse is interpretasies gemaak op grond van toepassings uit die literatuur.

Deur middel van hierdie beskrywende en toegepaste navorsing is tot die gevolgtrekking gekom dat die bestuurskenmerke van 'n diensgerigte instelling nie realiseer ten opsigte van skool maatskaplikewerk-dienste binne die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens nie en dat bestuur van die skool maatskaplikewerk-diens oneffektief is. Op grond van hierdie gevolgtrekkings is aanbevelings gemaak ten opsigte van die strukturering van skool maatskaplike werk binne die Wes-Kaapprovinsie, sowel as op nasionale vlak. Die wyse waarop hierdie strukturering in praktyk gestel behoort te word is geformuleer in die aanbeveling ten opsigte van **riglyne** wat ontwikkel is vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie.

## SUMMARY

School social work has been part of the services rendered to schools in the Western Cape province for the past 13 years. This service, however, was not equally available to all schools and learners. In addition to this, services are being rendered by four different systems in a diverse way. The aim of this study is to develop guidelines for the effective management of school social work services in the Western Cape province. The underlying goal to this study is to explore in which system school social work should be structured as part of an Education Support Service.

A literature study and its practical application lead to the conclusion that school social work is a specialist field. The fact that school social work and education share common goals, serves to confirm the structuring of school social work within the education system.

From a description of the existing state of school social work in the Western Cape province, it becomes evident that the diverse nature of the service is the result of the differences in its management. The unification of the different school social work systems therefore seems to be a priority in the creation of a service which can be accountable in every way.

On the grounds of the established fact that school social work should be structured as a unit within the Western Cape Education Department, the compatibility of the management administrations

of social work and education was investigated. It was concluded that both these services could be grouped under the concept **human service organization** and thus share a common management administration.

From the characteristics of a human service organization's structural framework, an empirical investigation was conducted as to the way school social work is being managed as a unit within the Western Cape Education Department. According to the description of the style of management, interpretations were made on the basis of applications from existing literature.

By means of this descriptive and applied research methods, the conclusion was reached that the characteristics of the management of a human service organization are not adhered to with regard to school social work services within the Directorate: Para-Educational Service. It was also found that the management of school social work is ineffective. On the basis of these conclusions, recommendations were made regarding the structuring of school social work within the Western Cape province, as well as on a national level. The way in which such structuring should be implemented is formulated in the recommendation regarding guidelines which were developed for the effective management of school social work in the Western Cape Province.

## ***DANKBETUIGING***

***Hiermee my dank en erkenning aan:***

Prof. N J Botha vir studieleiding, aanmoediging en baie geduld

Prof. J I Cronjé vir waardevolle kommentaar en leiding

My man Derek, vir sy volgehoue aanmoediging en onderskraging

My familie, vriende en kollegas vir hul belangstelling en  
aanmoediging

## INHOUDSOPGAWE

### BLADSY

<b>HOOFSTUK 1</b>	<b>1</b>
<b>INLEIDING</b>	
1.1 Motivering vir die studie	1
1.2 Doel van die studie	3
1.3 Noodsaaklikheid van die studie	3
1.4 Begrensing van die studie	5
1.5 Metode van Onderzoek	6
1.6 Begripsomskrywing	8
1.7 Faktore wat die studie vergemaklik/ bemoeilik het	9
1.8 Aanbieding	10
 <b>HOOFSTUK 2</b>	 <b>13</b>
<b>SKOOL MAATSKAPLIKE WERK AS SPESIALITEITSRIGTING IN DIE MAATSKAPLIKE WERK EN DIE PLEK DAARVAN IN DIE ONDERWYSSTELSEL</b>	
2.1 Inleiding	13
2.2 Begripsomskrywing	15
2.3 Skool maatskaplike werk as spesialiteitsrig- ting in maatskaplike werk	17
2.3.1 Die skool as 'n instelling waar menslike behoefte bevredig word	18
2.3.2 Groepe skoolkinders met gemeenskaplike probleme	19
2.3.3 Effektiwiteit van dienste gebaseer op 'n grondige kennisbasis	23
2.3.4 Na-graadse opleiding vir spesialisering	28



2.4	Skool maatskaplike werk as funksie van die Departement van Onderwys	31
2.5	Samevatting	37

### **HOOFSTUK 3** 40

#### **DIE STAND VAN SKOOL MAATSKAPLIKEWERK-DIENSTE BINNE DIE WES-KAAPPROVINSIE**

3.1	Inleiding	40
3.2	Wes-Kaapse Onderwysdepartement, Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens	43
3.2.1	Historiese ontwikkeling	43
3.2.2	Personeelsamestelling	46
3.2.3	Aard van dienslewering	46
3.3	Wes-Kaapse Onderwysdepartement: Kindersorg- en Verbeteringskole	51
3.3.1	Historiese ontwikkeling	51
3.3.2	Personeelsamestelling	52
3.3.3	Aard van dienslewering	53
3.3.4	Administrasie en Bestuur	54
3.4	Provinsiale Administrasie Wes-Kaap: Departement van Maatskaplike Dienste, Seksie Skool maatskaplike werk	58
3.4.1	Historiese ontwikkeling	58
3.4.2	Personeelsamestelling	60
3.4.3	Aard van dienslewering	62
3.4.4	Administrasie en Bestuur	64
3.5	'n Toekomspektief ten opsigte van skool maatskaplikewerk-dienste in die Wes-Kaapprovinsie	68
3.5.1	Personeelsamestelling	69
3.5.2	Aard van dienslewering	73
3.5.3	Administrasie en Bestuur	74
3.6	Samevatting	75

<b>HOOFSTUK 4</b>	78
<b>MAATSKAPLIKE WERK EN ONDERWYS AS DIENSGERIGTE INSTELLINGS: IMPLIKASIES VIR DIE BESTUUR VAN SKOOL MAATSKAPLIKE WERK</b>	
4.1 Inleiding	78
4.2 Omskrywing van die begrip diensgerigte instelling	79
4.3 Skool maatskaplike werk as diensgerigte instelling	83
4.4 Die Onderwysstelsel as diensgerigte instelling	89
4.5 Die Bestuurskenmerke van diensgerigte instellings	92
4.5.1 Beplanning	97
4.5.2 Organiserings	101
4.5.3 Aktivering	109
4.5.4 Kontrolering	113
4.6 Bestuursimplikasies vir skool maatskaplike werk	119
4.7 Samevatting	121
<b>HOOFSTUK 5</b>	123
<b>DIE BESTUUR VAN SKOOL MAATSKAPLIKE WERK BINNE DIE DIREKTORAAT: PARA-OPVOEDKUNDIGE DIENS, WES-KAAPSE ONDERWYSDEPARTEMENT</b>	
5.1 Inleiding	123
5.2 Effektiewe bestuur	123
5.3 Respondente	126
5.4 Beplanning	126
5.5 Organiserings	128
5.5.1 Taakverdeling	129
5.5.2 Hiërargiese struktuur	133
5.5.3 Kommunikasie	138

5.6	Aktivering	140
5.6.1	Oriëntering	140
5.6.2	Indiensopleidingsprogram	141
5.6.3	Supervisie	143
5.7	Kontrolering	144
5.8	Die Bestuurder van skool maatskaplikewerk- dienste	147
5.9	Samevatting	148

<b>HOOFSTUK 6</b>	<b>150</b>
-------------------	------------

**GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

6.1	Inleiding	150
6.2	Gevolgtrekkings	151
6.3	Aanbevelings	153

**BIBLIOGRAFIE**

**BYLAE**

Bylaag I	Gestruktureerde onderhoud-skedule
----------	-----------------------------------

**TABELLE**

3.1	Personeelsamestelling: Para-Opvoedkundige Diens	46
-----	--	----

**FIGURE**

5.1	Organogram: Para-Opvoedkundige Diens, Plek van Skool Maatskaplike Werk	134
-----	---	-----

## HOOFSTUK 1

### INLEIDING

#### 1.1 MOTIVERING VIR DIE STUDIE

Skool maatskaplikewerk-dienste word reeds vir 13 jaar in die Wes-Kaapprovinsie geïmplementeer. Hierdie dienste was egter nie tot 'n gelyke mate beskikbaar aan alle skole en leerders nie. Tans word die provinsie deur vier verskillende stelsels van skool maatskaplike werk bedien, naamlik skool maatskaplike werkers in diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement onder beheer van die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens; skool maatskaplike werkers op die dienstaat van Kindersorg- en Verbeteringskole onder beheer van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement; skool maatskaplike werkers op die diensstaat van die Provinsiale Administrasie van die Wes-Kaap (PAWK): Departement Maatskaplike Dienste, seksie skool maatskaplike werk en skool maatskaplike werkers op die diensstate van skole vir gespesialiseerde onderwys en besoldig deur die beheerraad van die skool of deur 'n spesialis welsynsorganisasie. Die aard van dienslewering en die rol van die skool maatskaplike werker word binne hierdie vier stelsels gediversifiseerd omskryf en vertolk. Hierdie gefragmenteerde dienslewering het grootliks daartoe aanleiding gegee dat geen ontwikkeling in terme van skool maatskaplikewerk-dienste plaasgevind het nie.

Die missie van die Nasionale Departement van Onderwys en

Opleiding soos gestel in die Konsepwitskrif oor die Onderwys en Opleiding (1994) het opnuut klem geplaas op die bydrae wat skool maatskaplike werk, as deel van die Onderwysondersteuningsdiens kan speel in die skep van 'n klimaat van leer. Ten einde te kan meewerk tot hierdie doelstelling sal die skool maatskaplikewerkdiens egter as 'n eenheid moet funksioneer. Ter bereiking hiervan moet dus tot 'n gevolgtrekking gekom word oor waar en hoe sodanige diens gestruktureer en bestuur behoort te word.

Die navorser is die afgelope sewe jaar werksaam as 'n skool maatskaplike werker in diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement. As verteenwoordiger van die diens op die **SMT-Taskgroup: Specialist Support Services** en as medekoördineerder van die Wes-Kaapse Forum vir Skool maatskaplike werk het ek onder die indruk gekom van die behoefte wat bestaan aan 'n enkelvoudige skool maatskaplikewerkdiens.

Dienslewering as skool maatskaplike werker in die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement het 'n verdere leemte geïdentifiseer wat deur gesprekke met medekollegas bevestig is. Dit is dat ten opsigte van skool maatskaplike werk die bestuursfunksies soos deur Cronjé (1986:37-39) uiteengesit, nie tot uitvoer gebring word nie. Sodanige situasie bring mee dat nuwe lede van die diens hul entoesiasme verloor vanweë die groot teenstrydigheid tussen die praktyk en teoretiese perspektief. Vanweë die leemte aan bestuursfunksies bevind die skool maatskaplike werkers hulle voortdurend in 'n stryd om selfhandhawing binne die multi-dissiplinêre span.

Kontak met die ander skool maatskaplikewerk-stelsels het aangedui dat dienslewering binne elk van die stelsels ook verskillend bestuur word of glad nie bestuur word nie.

## **1.2 DOEL VAN DIE STUDIE**

Die doelstelling van hierdie studie is om vanuit die navorsing riglyne daar te stel vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie.

Die doelwitte wat saamhang met hierdie doelstelling is:

om ondersoek in te stel na die spesialisstatus van skool maatskaplike werk en tot watter mate dit as bevestiging dien vir die strukturering van skool maatskaplike werk binne die Departement van Onderwys;

om ondersoek in te stel na die bestuursadministrasie toepaslik vir beide skool maatskaplike werk en onderwys;

om ondersoek in te stel na die wyse waarop skool maatskaplike werk tans in die Wes-Kaapprovinsie bestuur word en

om die huidige stelsel van bestuur te evalueer aan die hand van die beginsels geldend vir die effektiewe bestuur van 'n diensgerigte instelling.

## **1.3 NOODSAAKLIKHEID VAN DIE STUDIE**

Die belangrike rol wat skool maatskaplike werk te speel het om die leerder in staat te stel om onderwysgeleenthede maksimaal te benut, word wyd erken. Die diens was egter in die verlede net tot die beskikking van sekere bevoorregte groepe wat ongelyke bevoordeling in die hand gewerk het. Die heropbou- en

ontwikkelingsproses in die verenigde Suid-Afrika bring herstrukturering op alle gebiede mee. As doelstelling vir die veranderingsproses word gestel dat 'n gemeenskap tot stand gebring moet word waar erkenning gegee word aan basiese menseregte, demokrasie, gelykheid, geregtigheid en billikheid. Hierdie studie sal 'n bydrae lewer tot die strukturering van 'n enkelvoudige skool maatskaplikewerk-diens wat verbind is tot gelyke toegang, nie-diskriminasie en herstel.

Die gefragmenteerde aard van skool maatskaplikewerk-dienste en die leemtes wat bestaan ten opsigte van die bestuur van hierdie diens, het daartoe gelei dat daar nie 'n beroepstruktuur vir skool maatskaplike werk ontwikkel het nie. Die daarstel van riglyne vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk sal dus vir die professie tot voordeel wees, aangesien effektiewe bestuur tot gevolg sal hê dat die skool maatskaplike werker as volwaardige lid met gelyke status binne die Onderwysondersteuningsdiens van die Wes-Kaapprovinsie kan funksioneer. Die studie kan 'n verdere bydrae lewer tot die formulering van 'n nasionale beleid vir die dienslewering van Onderwysondersteuningsdienste.

In die bestudering van literatuur het dit opgeval dat daar tot op hede, binne die Suid-Afrikaanse opset, slegs in navorsing gekonsentreer is op die taak en rol van die skool maatskaplike werker en die voordeel van die diens (Africa, 1979; Kasiram, 1988; Lanesman, 1987; Rankin, 1987; Rocher, 1972). Nie een van hierdie navorsers dui egter aan hoe en deur wie hierdie diens bestuur



moet word nie. Inligting vanuit buitelandse geskrifte kan as agtergrondkennis dien, maar die Suid-Afrikaanse situasie verskil so wesentlik daarvan dat plaaslike relevante riglyne vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk 'n noodsaaklikheid blyk te wees.

#### **1.4 BEGRENSING VAN DIE STUDIE**

Die studie is binne die Wes-Kaapprovinsie onderneem. Soos reeds gemeld, word skool maatskaplikewerk-dienste vanuit vier verskillende stelsels gelewer en kom verskille voor van stelsel tot stelsel. Inligting is egter slegs ingewin oor die stelsels wat vanuit die PAWK: Departement Maatskaplike Dienste en die Wes-Kaapse Onderwysdepartement gelewer word. Die motivering hiervoor is dat skool maatskaplike werkers besoldig deur spesialis welsynsorganisasies individueel funksioneer volgens die beleid en doelstelling van die betrokke organisasie.

Daar is eerstens inligting ingesamel oor die stand van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie. Ten opsigte van hierdie afdeling word 'n oorsigtelike beeld gegee van die stelsels vanuit die twee staatsdepartemente deur te konsentreer op die ontwikkeling van die diens, die huidige funksionering en die wyse waarop die bestuursfunksies tot uitvoer gebring word.

Ten einde riglyne vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk te ontwikkel, was dit nodig om die huidige stelsel van bestuur te evalueer. In hierdie verband is die ondersoek beperk tot die skool maatskaplike werkers in diens van

die Direktooraat: Para-Opvoedkundige Diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement. Die feit dat hierdie stelsel die enigste van die drie stelsels in die ondersoekgebied is wat as 'n **eenheid binne** die Wes-Kaapse Onderwysdepartement funksioneer, dien as motivering vir die beperking.

### 1.5 METODE VAN ONDERSOEK

Hierdie navorsingsprojek het ten doel om riglyne vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk daar te stel. Die wyse waarop skool maatskaplike werk tans bestuur word, is beskryf en geëvalueer. In die evaluering van die operasionele bestuurstelsel is bestaande kennis met betrekking tot die kriteria geldend vir die effektiewe bestuur van 'n diensgerigte instelling aangewend.

In terme van die **Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk** (1995:4) se omskrywing kan hierdie studie primêr beskou word as toegepaste navorsing vanweë die feit dat die studie 'n kritiese ondersoek behels wat daarop gerig is om praktiese probleme op te los. Ter bereiking van hierdie doelstelling word die studie ook gekoppel aan beskrywende navorsing vanweë die feit dat ingevolge Mouton en Marais (1989:44) se omskrywing **dit wat is** beskryf word. Die funksie van die studie is dus om na aanleiding van 'n beskrywing van die wyse waarop skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie bestuur word, riglyne vir effektiewe bestuur te ontwikkel. Hierdie riglyne sal aan beleidmakers voorgestel word vir oorweging in die ontwikkeling van 'n enkelvoudige skool maatskaplikewerk-diens.

Die studie kan in terme van Arkava en Lane (1983:58) en Grinnell (1988:185-197)se omskrywing gedefinieer word as kwalitatiewe navorsing daar die maatskaplike werklikheid beskryf is deur 'n beskrywing te gee van hoe die bestuur van skool maatskaplike werk in realiteit lyk. Uit die verdere bespreking sal dit duidelik blyk dat die navorser daaraan voldoen het om "(to) describe social reality from the points of view of participants within the system studied" (Grinnell, 1988:188).

In die uitvoer van die studie is eerstens gebruik gemaak van 'n literatuurstudie. Literatuur is bestudeer ten opsigte van die aard en doelstellings van skool maatskaplike werk en tot watter mate dit as 'n diensgerigte instelling beskou kan word. Verder is 'n toepassing uit die literatuur gemaak ten opsigte van onderwys as diensgerigte instelling teen die agtergrond van die waarde-oordele en doelstellings waarop dienslewering gegrond is. Samehangend hiermee is 'n teoretiese perspektief verkry oor die wyse waarop 'n diensgerigte instelling effektief bestuur behoort te word. Soos gemeld is die navorser werksaam as 'n skool maatskaplike werker. Persoonlike ondervinding en kennis van die wyse waarop skool maatskaplike werk bestuur word, het meegehelp in die beskrywing van die aard en bestuur van die diensstelsels.

Empiriese inligting is eerstens ingesamel deur die bestudering van dokumentêre bronne. Beleidsdokumente, jaarverslae, notules en navorsingsverslae vanaf die verskillende skool maatskaplikewerk-stelsels is benut in die beskrywing van die diensstelsels. Tweedens is gebruik gemaak van 'n gestruktureerde

onderhoud.

Leedy (1980:110) wys daarop dat die betroubaarheid van die navorsingsresultate in direkte verband staan met die keuse van die universum. In hierdie ondersoek is die universum beperk tot die skool maatskaplike werkers in diens van die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement. Dit het meegebring dat die universum uit slegs drie respondente bestaan het. Die ervarings- en opleidingsvlakke van die respondente lei egter daartoe dat ten spyte van die klein getal respondente, die betroubaarheid en geldigheid van die studie nie in gedrang kom nie.

Vanweë die klein universum is gebruik gemaak van 'n gestruktureerde onderhoud. Gestruktureerde vrae is benut as vertrekpunt vir ongestruktureerde vrae. Die gebruik van ongestruktureerde vrae was van nut in hierdie ondersoek daar dit die respondente die geleentheid gebied het om idees spontaan in hulle eie woorde uit te druk. Hierdie aspek het 'n bydrae gelewer tot die inhoudsgeldigheid van antwoorde wat verkry is. Die vrae is ingedeel in terme van die proses en komponente van die bestuur van 'n diensgerigte instelling en die onderhoud het verloop volgens die voorskrifte vir 'n geldige ondersoek. Hierdie proses het verloop soos bespreek word deur Arkava en Lane (1983:171).

#### 1.7 BEGRIPSOMSKRYWING

Die begrip **diensgerigte instelling** ("human service organization")

is deurgaans in die studie gebruik. Die begrip verwys na organisasies, staat sowel as privaat, wat die verbetering en ontwikkeling van mense se sosiale, emosionele, fisiese en/of intellektuele omstandighede ten doel het. Die begrip omsluit welsynsdienste sowel as onderwysdienste en bied ruimte vir die hoë mate van oorvleueling wat bestaan ten opsigte van skool maatskaplike werk en onderwys as instellings.

Met die begrip **die bestuur van 'n diensgerigte instelling** word daar verwys na die bestuursadministrasie wat van toepassing is in die bestuur van 'n diensgerigte instelling. Cronjé (1986:14) wys daarop dat hierdie instellings se aktiwiteite in werking gestel word deur wetgewing en beleid op nasionale vlak. Die navorser beredeneer egter vanuit die standpunt dat die operasionele werking van sondanige organisasies gerig word deur dieselfde bestuursproses as dié van maatskaplike werk. Die bestuur van 'n diensgerigte instelling toon dus dieselfde kenmerke as die bestuur van 'n welsynsorganisasie.

### **1.7 FAKTORE WAT DIE STUDIE VERGEMAKLIK/BEMOEILIK HET**

Die studie is vergemaklik deur die wye omvang in literatuur oor die bestuur van 'n diensgerigte instelling en die feit dat bestaande navorsing oor die vereistes gestel vir effektiewe bestuur, beskikbaar was. Die metode van ondersoek en die ervaringsvlak van die respondente is verdere faktore wat die studie vergemaklik het. Gebruikmaking van 'n gestruktureerde onderhoud het meegebring dat inligting binne 'n kort tydsbestek

ingesamel kon word en was dus tydbesparend. Die navorser kon ook verseker dat die respondente die strekking van vrae begryp en duidelikheid kry oor die implikasie van 'n respondent se antwoord. Dit is faktore wat 'n bydrae gelewer het tot die volledigheid en geldigheid van die ondersoek.

Die studie is bemoeilik deur die feit dat daar baie min literatuur oor die bestuur van skool maatskaplike werk beskikbaar is. Britse en Amerikaanse literatuur gee min aandag aan die bestuur van skool maatskaplike werk. Vanweë die verskil met betrekking tot die funksionering van staatsdepartemente, was dit ook nie vergelykbaar met die Suid-Afrikaanse situasie nie. Vanuit die Suid-Afrikaanse perspektief kon min tot geen literatuur gevind word nie.

'n Verdere faktor wat 'n rol gespeel het, was die vinnige veranderinge in die Suid-Afrikaanse staatsbestel. Die onderverdeling van die oorspronklike Wes-Kaapland in die Oos-Kaapprovinsie en Noord-Kaapprovinsie, het meegebring dat die aantal respondente wat in die universum ingesluit sou word aansienlik gekrimp het. Die navorser is as gevolg daarvan beperk tot drie respondente.

### **1.8 AANBIEDING**

Die ondersoek word aangebied volgens 'n logiese beredenering ten einde riglyne te ontwikkel vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk. Hierdie hoofstuk beslaan die inleiding en aanloop tot die ondersoek.

Daar is in **Hoofstuk 2** beredeneer oor die spesialisasie van skool maatskaplike werk. Dit is gedoen aan die hand van Costin (1981:36-43) se kriteriapunte waaraan 'n spesialiteitsrigting in maatskaplike werk gemeet kan word. Vanuit die bevindinge verkry is ondersoek ingestel na die mate waartoe dit as bevestiging dien vir die strukturering van skool maatskaplike werk binne die Departement van Onderwys.

In **Hoofstuk 3** is 'n beskrywing gegee van die stand van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie. In die beskrywing is aandag gegee aan die historiese ontwikkeling, personeelsamestelling, aard van dienslewering en bestuur van die dienste. Na aanleiding hiervan en op grond van die navorser se persoonlike ervaring word 'n toekomspektief gebied met betrekking tot die lewering van skool maatskaplikewerkdienste in die Wes-Kaapprovinsie.

Vanweë die belangrike rol wat effektiewe bestuur speel in die lewering van verantwoordbare dienste, is in **Hoofstuk 4** ondersoek ingestel na die verenigbaarheid van die bestuurstelsels van hierdie beroepsrigtings. In die ondersoek hierna is die twee beroepsrigtings gemeet aan die kenmerke van 'n diensgerigte instelling. Die wyse waarop 'n diensgerigte instelling bestuur behoort te word, is laastens vanuit die literatuur beredeneer.

Die resultate van 'n empiriese ondersoek word in **Hoofstuk 5** weergegee. Daarin word 'n beskrywing gegee van die wyse waarop skool maatskaplike werk as deel van die Direktoraat: Para-

Opvoedkundige Diens, Wes-Kaapse Onderwysdepartement bestuur word. Die komponente in die bestuursproses van 'n diensgerigte instelling, het as kriteria gedien vir die opstel van die vrae in die gestruktureerde onderhoud.

Op grond van die interpretasies gemaak in die ondersoek, is tot sekere gevolgtrekkings gekom waaruit aanbevelings gemaak is. Hierdie gevolgtrekkings en aanbevelings word in **Hoofstuk 6** vervat. Die **riglyne vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie** word as 'n aanbeveling in hierdie hoofstuk uiteengesit.



## **HOOFSTUK 2**

# **SKOOL MAATSKAPLIKE WERK AS SPESIALITEITSRIGTING IN DIE MAATSKAPLIKE WERK EN DIE PLEK DAARVAN IN DIE ONDERWYSSTELSEL**

## **2.1 INLEIDING**

Verskeie navorsers het reeds ondersoek geloods om die noodsaaklikheid van skool maatskaplike werk binne die Suid-Afrikaanse skolebestel te beklemtoon. Die belangrikste hiervan was die RGN-ondersoek na die Onderwys onder voorsitterskap van Prof. J de Lange (1981), waardeur die stelling dat die benutting van leergeleenthede mede-bepaal word deur die fisiese gesondheid en die maatskaplike welsyn van die leerder, vooropgestel is. Hierdie ondersoek het dan ook die rol van skool maatskaplike werk in die onderwyssisteem in Suid-Afrika op die voorgrond geplaas.

Hoewel daar in navorsing ooreenstemming is oor die behoefte aan en belangrikheid van skool maatskaplike werk, is die menings oor veral twee kwessies steeds uiteenlopend. 'n Voortslepende debat word eerstens gevoer oor die beskouing dat skool maatskaplike werk 'n spesialiteitsrigting in maatskaplike werk is en tweedens dat dit deel behoort te vorm van die ondersteuningsdiens wat deur die Onderwysdepartement aan leerlinge en hul ouers en onderwyspersoneel voorsien word. Hierdie twee aspekte staan in noue verband met mekaar, daar bewyslewering van die spesialis-

aard van skool maatskaplike werk aanduidend is vir die plek daarvan binne die onderwys.

In Brittanje staan ondersoeke deur onderskeidelik die Seebohm-komitee (1968) en die Plowden-komitee (1967), soos bespreek deur MacMillan (1977:15-21), voorop in die beredenering van hierdie twee vraagstukke. Die bevindinge van hierdie komitees was relevant tot die betrokke lande en die omstandighede wat op daardie tydstop geheers het. Dog is dit duidelik uit die vele uiteenlopende menings in die literatuur dat die uitsprake nie sonder meer aanvaar en van toepassing gemaak kan word op die situasie in Suid-Afrika nie.

Die doelstellings met hierdie hoofstuk is eerstens om aan te dui of skool maatskaplike werk as spesialiteitsrigting in die maatskaplike werk beskou kan word en tweedens of dit deel behoort te vorm van die onderwysstelsel met spesifieke klem op die situasie in die Wes-Kaapprovinsie. Die doelstelling is in direkte ooreenstemming met Allen-Meares (1990:218) se mening dat maatskaplike werkers, en meer spesifiek skool maatskaplike werkers, aktief deel moet neem aan die ontwikkeling van beleid vir maatskaplike werk in skole. Die beginsel dat die teorie vanuit die praktyk ontwikkel, word hierdeur onderstreep.

In hierdie hoofstuk sal, met die literatuur as agtergrond, redeneer word oor die spesialisasie van skool maatskaplike werk. Beredenering sal ook die definisie en doelstellings van skool maatskaplike werk vervat. Na aanleiding van die slotsom waartoe

gekom word, sal betoog word oor die plek van skool maatskaplike werk binne die onderwysstelsel.

## 2.2 BEGRIPSOMSKRYWING

In die Engelstalige literatuur word die term "school social work" deurgaans gebruik vir die diens wat maatskaplike werkers aan kinders binne skoolverband lewer. In die Afrikaanstalige literatuur word die term direk vertaal na **skool maatskaplike werk**. Die term as sodanig is egter nie beskrywend van die diens wat gelewer word nie.

Vanuit die Opvoedkunde redeneer Le Roux (1987:182) dat hy die term **skoolmaatskaplike werk** verkies bo **skool maatskaplike werk** en voer aan dat **skool maatskaplike werk** dui op die nastrewing van primêr maatskaplike doelstellings binne die sekondêre opset van die skool. Sy siening in terme van die begrip **skoolmaatskaplike werk** dui op "'n pedagogies-georiënteerde onderwys-ondersteunende interprofessionele maatskaplike hulpstelsel" (Le Roux, 1987:186). Vanuit sodanige begripsomskrywing kom hy tot die slotsom dat dit nodig is vir **skoolmaatskaplike werkers** om ook onderwysopleiding te hê.

Skrywers vanuit die maatskaplikewerk-veld verskil egter met hierdie siening. In sy bydrae oor skool maatskaplike werk in die Encyclopedia of Social Work (NASW, 1995:2089-2090) definieer Costin skool maatskaplike werk as die aanwending van maatskaplike werk beginsels en metodes tot voordeel van die skool se

doelstellings. Rocher (1985:10) se interpretasie hiervan is dat skool maatskaplike werk 'n maatskaplikewerk-diens is ter bevordering van die opvoedkundige funksie van die skool. Hancock (1982:16) stem ooreen met hierdie twee sieninge en beskou die skool maatskaplike werker as in die instaatstelersrol ondersteunend tot die uitvoering van die onderwysproses.

Constable en Flynn (1982:3) en Woodard (in Fink, 1978:275) beskou skool maatskaplike werk vanuit 'n ekologiese perspektief as maatskaplikewerk-dienslewering waarin die kind binne skoolverband as 'n subsisteem gesien word in interaksie met die gesin, sy portuurgroep, die gemeenskap en die skool. Dienslewering is gemik op die gesonde interaksie tussen hierdie sisteme met die optimale ontwikkeling van die kind as einddoel.

Robinson (1978:172) se begripsomskrywing van skool maatskaplike werk interpreteer bogenoemde twee skrywers se sienswyse deur 'n praktiese omskrywing. Hiervolgens word die kind in interaksie met die ander subsysteme geëvalueer en interpretasies daaroor word aan die onderwyspersoneel gemaak ten einde hulle in staat te stel om die kind holisties te benader. Aan die ander kant maak die skool maatskaplike werker interpretasies aan die ouer en gemeenskap betreffende die eise en verwagtinge van die skool en die kind se bepaalde omstandighede.

Die navorser se interpretasie vanuit die verskillende beredenerings is, dat skool maatskaplike werk primêr vanuit die waardes, beginsels en oriëntasie van die maatskaplike werk

funksioneer. Dienslewering is egter gemik op die optimale ontwikkeling van die kind binne skoolverband.

### **2.3 SKOOL MAATSKAPLIKE WERK AS SPESIALITEITSRIGTING IN MAATSKAPLIKE WERK**

Vanuit die begripsomskrywing blyk dit dat skool maatskaplike werk primêr die maatskaplikewerk-professie ten grondslag het. Die vraag ontstaan dus of skool maatskaplike werk slegs as 'n strategie in die behandelingsproses gesien moet word of as 'n volwaardige spesialiteitsrigting in die maatskaplike werk. In die beredenering hiervan sal gebruik gemaak word van die vyf kriteriapunte waaraan 'n spesialiteitsrigting in maatskaplike werk gemeet moet word, soos bepaal deur Costin (1981:36-43). Kriteriapunte 3 en 4 sal saam bespreek word.

Hierdie kriteriapunte is soos volg:

- 1 Spesialisasie behoort gekoppel te wees aan inrigtings/instellings wat die bevrediging van mense se behoeftes ten doel het.
- 2 Getuienis moet bestaan wat daarop dui dat 'n beduidende aantal persone binne hierdie inrigtings bepaalde omstandighede deel en ontvanklik is vir verandering.
- 3 Vaardighede en ander faktore verwant aan die maatskaplike werker se doeltreffendheid moet geïdentifiseer word en praktykimplémentering moet bewys lewer dat verandering suksesvol bewerk word.
- 4 Die kompleksiteit van die teikengroep se gedeelde behoefte

en die vaardigheid wat dit van die maatskaplikewerk-spesialis vereis, behoort sodanig te wees dat 'n grondige kennisbasis genoodsaak word.

- 5 'n Na-graadse studierigting behoort beskikbaar te wees vir die voorbereiding van maatskaplike werkers vir spesialisdienslewering.

2.3.1 **Die skool as 'n instelling waar menslike behoeftes bevredig word**

Enkelvoudig gesien kan volstaan word met die stelling dat die skool as instelling primêr belang het by die bevrediging van die kind se opvoedkundige behoeftes. Wanneer egter in gedagte gehou word dat die skool in interaksie met sy omgewing en die kind is, verleen dit 'n ander dimensie aan die begrip.

Robinson (1978:4) brei hierop uit en sien die taak van die skool as dié van onderrig, sosialisering en die bevordering van leerlinge se welsyn. Sarri en Maple (1972:34) beredeneer die rol van die skool as omvattend deurdat die skool geleentheid moet bied vir onderrig en leer en gemik moet wees op die ontwikkeling van vaardighede by die kind. Fink (1978:275) brei uit op vaardigheidsontwikkeling en sien dit as gemik op die optimale ontwikkeling van die kind se potensiaal. Die NEPI-verslag (1992:2) beskou die skool as die instelling met die meeste geleentheid tot ontwikkeling van die kind, vanweë die baie tyd wat die kind binne die skool deurbring.

Kotzé (1994:37) se siening dat dit die funksie van die skool is

om kinders toe te rus met kennis en vaardighede en insig by hulle te ontwikkel ten opsigte van hul eie potensiaal, stem ooreen met dié van Constable en Flynn (1982:285). Le Roux (1987:381) beklemtoon verder die interaksie tussen die skool en die gemeenskap en die taak van die skool om die kind vanuit 'n holistiese benadering gereed te maak vir sy funksionering in die samelewing.

Die skool het dus die ontwikkeling van die kind in totaliteit ten doel ten einde hom voor te berei op die eise wat binne gemeenskapsverband aan hom gestel word. Hiermee saam gaan die vorming van die kind en die voorsiening in sy psigologiese-, gesondheids- en maatskaplike behoeftes in die breë.

Binne die Suid-Afrikaanse situasie en dan ook meer bepaald die Wes-Kaapprovinsie, vind hierdie siening van die skool se rol weerklank in die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding (1994:10) en Witskrif ten opsigte van die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram vir die Wes-Kaapstreek (1995:25). In beide hierdie dokumente word die skool en die onderwysstelsel gesien as een van die maatskaplike instellings wat 'n reusebydrae te lewer het tot die rekonstruksie en maatskaplike integrasie van die gemeenskap. Die skool kan dus gesien word as 'n instelling waar menslike behoeftes bevredig word.

### 2.3.2 Groepe skoolkinders met gemeenskaplike probleme

Van die skool word verwag om sy taak te volvoer nieteenstaande die feit dat hy groepe kinders afkomstig uit verskillende

agtergronde en wyd uiteenlopende persoonlike omstandighede gelyktydig moet akkomodeer. Die groepe leerlinge wat spesifieke aandag vereis kan gegroepeer word as **leerlinge met Spesiale Onderwysbehoefte**. Die ANC-besprekingsdokument oor onderwysbeleid (1994:104) en die NEPI-verslag (1992:2) vervat onder hierdie term spesiale akademiese en leerprobleme, fisiese gesondheidsprobleme, emosionele probleme en maatskaplike behoeftes, lewensvaardighede, behoefte aan beroepsleiding en armoede-verwante probleme. Hierdie omskrywing stem grootliks ooreen met De Lange (RGN,1981:34) se aanvanklike definiëring van die term. Die effek van fisieke gesondheid en maatskaplike welsyn op die leerder se funksionering binne skoolverband word dus aanvaar.

Die NEPI-verslag wys daarop dat tussen 5% en 20% van alle leerling spesialishulp benodig. Hierdie getal sal groter wees in gemeenskappe met beperkte bronne. Die feit dat hulle nie net eenvoudig hierdie probleme ontgroeï nie, noodsaak dienslewering ten einde hul rol as volwassenes te beïnvloed. Teen die agtergrond van die aanname dat die skool as instelling menslike behoeftes bevredig, moet gekyk word na die spesifieke maatskaplike probleme wat binne die Suid-Afrikaanse gemeenskap ingelyf is onder die term spesiale onderwysbehoefte.

Verslae deur die National Children's Rights Committee (1994:3) en die Goldstone-kommissie se ondersoek na die effek van geweld op kinders (1994:5,98) kom tot die slotsom dat dié groep kinders wat hulself in uiterste nood en krisis-omstandighede bevind, se



omstandighede sodanig is dat abnormale maatskaplike funksionering nou die normale begin word. Politieke en kriminele geweldsituasies het 'n al groter impak op die lewe van 'n groeiende aantal kinders. Disintegrasie van die gesinslewe en maatskaplike onstabiliteit kan onder andere as oorsaaklike faktore vir hierdie toestand beskou word. Die voorkoms van straatkinders het 'n omvangryke probleem geword. Geweld gekombineer met armoede in die landelike gebiede het aanleiding gegee tot migrasie na stedelike gebiede en die vorming van informele behuisingsareas waar water, sanitasie en basiese middele ontbreek.

Die NEPI-verslag (1992:7) en die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding (1994:16) wys daarop dat daar tot dusver 'n ongelyke verspreiding van ondersteuningsdienste aan leerlinge binne skoolverband was. Die vorige rasgebaseerde beleid het meegebring dat die gemeenskappe met die grootste behoefte aan dienste, die swakste daaraan toe was. Lae befondsingsvlakke vir byvoorbeeld swart onderwys het tot gevolg gehad dat swart leerders uitgesluit was van ondersteuningsdienste.

Toestande binne gedepriveerde gemeenskappe en die aard van die swart skoolstelsel het tot gevolg gehad dat swart skoolkinders hul gewend het tot radikale optrede. Mkapile (1985:3) en Saunders (Die Burger, 17 Oktober 1996:21) wys op die kommerwekkend hoë voorkoms in vroeë skoolverlating en lae slaagsyfer by hierdie leerlinge. Skoolkinders is betrokke by tsotsie en bendebedrywighede, vandalisme van skool- en private

eiendom en geweldsmisdade waar mense hul lewens verloor.

Hierdie situasie bevestig Rocher (1985:12) se beskouing dat die skool en die gesin/gemeenskap twee instellings is met wesentlike invloede op kinders se funksionering binne skoolverband en gebeure by die skool beïnvloed hul optrede by die huis en binne die gemeenskap. Livingstone en Mabetoa (1989:3) meen dat erkenning daaraan gegee moet word dat die maatskaplike en emosionele probleme van leerders met spesiale onderwysbehoeftes beslag kry in die aard van die interaksie tussen die skool, die gemeenskap en die kind. Met 'n toename in kinders wat nie onderwysgeleenthede benut nie of hul frustrasie uitreageer deur afwykende gedrag van een of ander aard, **moet** die skool maatskaplike werker daartoe verbind wees om die oorsake te ondersoek en verandering te bewerk - nie net ten opsigte van die kind en sy gesin nie, maar ook binne die skoolsisteem en by personeel.

Wanneer aanvaar word dat die skool maatskaplike werker ten doel het om die skool te ondersteun in sy funksie om menslike behoeftes te bevredig en die kind optimaal te ontwikkel, fokus behandeling dus op die groepe leerders met spesiale onderwysbehoeftes. Voorkomende en ontwikkelende dienslewering is egter gemik op alle kinders binne die skoolsituasie. Teen hierdie agtergrond moet die skool maatskaplike werker met die skool meewerk om "elke mens te laat baat vind by onderwysgeleenthede wat daarop gemik is om aan hulle basiese leerbehoeftes te voldoen" (Konsepswitskrif vir Onderwys en

Opleiding, RSA 1994:24).

### 2.3.3 Effektiwiteit van dienste gebasseer op 'n grondige kennisbasis

Die NEPI-verslag (1992:8) met betrekking tot ondersteuningsdienste aan die onderwys dui op 'n besondere leemte wat tot dusver bestaan het in die lewering van sielkundige, maatskaplike en gesondheidsorgdienste. Dit blyk dat die aard en die doelwitte van 'n ondersteuningsdiens nie duidelik gedefinieer is nie. Dienslewering hou nie tred met sensitiewe kontemporêre probleemtoestande binne die gemeenskap nie en daar bestaan twyfel oor die relevantheid van die personeel se opleiding tot die behoeftes van die gemeenskap.

Alexander (1982:16) en Compton en Galaway (1994:189) wys daarop dat 'n beroep professionele status verkry op grond van die kennisbasis en waarde-oordele onderliggend aan die diens wat gelewer word. Op grond van Constable en Flynn (1982:17) se uiteensetting behoort die skool maatskaplike werker se kennisbasis te omsluit:

- kennis oor die behoeftes van die leerder en hoe om in hierdie behoeftes te voorsien;
- kennis oor die skool as organisasie waarbinne gefunksioneer word;
- kennis van bronne in die skool en gemeenskap wat in die leerder se behoeftes kan voorsien en
- kennis van die proses waarmee die behoefte en die bron in

verband met mekaar gebring word.

Bogenoemde stem ooreen met een van die standarde vir skool maatskaplike werk gestel deur die Amerikaanse **National Association of Social Workers**, nl.: "School social workers shall possess knowledge and understanding basic to the social work profession and specialized knowledge and understanding of the school system and the process of education" (Hancock, 1982:13).

Vir skool maatskaplike werkers om 'n effektiewe diens te kan lewer as lid van die ondersteuningspan is dit dus nodig dat hulle duidelikheid sal hê oor die rol, funksie en fokus van die skool maatskaplike werker binne die onderwyssisteem. Allen-Meares (1990:76) dui aan dat die tradisionele rol van die skool maatskaplike werker tot dusver was om die leerling se leefomstandighede aan die onderwyspersoneel te interpreteer en hulle in staat te stel om die leerling as uniek en sonder vooroordeel op grond van ras, stand of geslagtelikheid te beskou. Uit die bespreking tot dusver is dat egter duidelik dat hierdie funksie binne die Suid-Afrikaanse opset verbreed moet word.

'n Duidelike gedefinieerde model vir skool maatskaplike werk, binne die Suid-Afrikaanse opset, bestaan nog nie. Dit is dus belangrik dat die skool maatskaplike werker onder hierdie omstandighede op hoogte sal wees van 'n breë spektrum inligting oor skool maatskaplike werk en oor die vermoë sal beskik om dit sodanig te interpreteer en die relevante toe te pas in die praktyk. In die lig van die opmerking in die NEPI-verslag sal

dit egter noodsaaklik wees dat elke provinsiale onderwysdepartement aandag gee aan 'n duidelike omskrywing van die rol, funksie en fokus van die skool maatskaplike werker as lid van die multi-professionele span wat ondersteuningsdienste aan die onderwys bied.

Uit die begripsomskrywing van skool maatskaplike werk het dit geblyk dat skool maatskaplike werk primêr vanuit die kennisbasis van die maatskaplike werk funksioneer. 'n Grondige kennis van die basiese beginsels, metodes, tegnieke, strategieë en rolle van maatskaplike werk dien dus as basis, maar die vermoë om dit van toepassing te maak op dienslewering binne skoolverband is noodsaaklik. Constable en Flynn (1982:10) wys daarop dat die skool maatskaplike werker nie net oor kennis van die ontwikkelingstake en -fases van die kind, volwassene en gesin moet beskik nie, maar ook oor die eise wat die omgewing ten opsigte daarvan stel.

Die belangrikheid daarvan dat die skool maatskaplike werker oor kennis van die skoolstelsel moet beskik en die lyn van kommunikasie binne die organisasie moet respekteer, kom duidelik uit die literatuur na vore (Allen-Meares, 1990:76; Constable en Flynn, 1982:10 en Hancock, 1982:13). Kotzé (1994:38) voeg hierby dat die vestiging van 'n werksverhouding met die onderwyspersoneel en die skoolhoof van spesifieke belang is.

Die wanpersepsie bestaan dikwels dat skool maatskaplike werk 'n outonome diens is wat diens lewer van buite die skoolverband.

Sodanige persepsie bring mee dat 'n goeie werksverhouding met die personeel nooit gevestig word nie en dat die effektiwiteit van die diens aan leerders met behoeftes in gedrang kom. Hancock (1982:16), Rose en Marshall (1974:184) en Suppes en Wells (1991:176) is dit almal eens dat die skool maatskaplike werker 'n ondersteunende diens lewer en as gas van die skool optree. Respek moet dus getoon word vir die waardes en beginsels geldend binne die spesifieke skool.

Die vestiging van 'n werksverhouding hou verband met eerstens die skoolhoof en tweedens die onderwyspersoneel. Die skool maatskaplike werker moet dus oor kennis beskik ten opsigte van die rol van die skoolhoof, sowel as die styl van bestuur en dus ook lyn van kommunikasie binne die spesifieke skool. Constable en Flynn (1982:23) wys daarop dat op grond van kennis van die werking van die organisasie van die skool, die skool maatskaplike werker kan bepaal tot watter mate die skool as bron benut kan word en ook watter magte hierdeur aan die rol van die skool maatskaplike werker verleen word. Kennis van die skoolorganisasie is egter ook noodsaaklik in die evaluering van die effek wat die interaksie met die skool op die leerder het. Allen-Meares (1990:218) spreek haar bekommernis uit oor die huiwering wat by die meeste skool maatskaplike werkers bestaan om 'n rol te speel in die verandering van die aspekte van die skoolsisteem wat nadelig op die leerder inwerk.

Ginsburg (1990:3) beklemtoon die voordeel van kennis oor die taak en rol van skool maatskaplike werk aan die een kant en kennis van

die skoolsisteem as organisasie aan die ander kant. Hierdie kennis is bepalend vir die skool maatskaplike werker se funksionering as 'n intrinsieke deel van die onderwys. Saam met Hancock (1982:16) redeneer Ginsburg (1990:3) verder dat die skool maatskaplike werker oor kennis en vaardighede beskik wat hom onderskei van die onderwyspersoneel. Dienslewering is egter gemik op dieselfde doelstellings en die onderwyspersoneel, skool maatskaplike werker en ander lede van die ondersteuningsdienste (spraak en gehoor, sielkundiges, remediërende onderwys, spesiale onderwys en skoolgesondheidsdienste) werk as 'n span saam ter verwesentliking van hierdie doelstellings. Kennis van elk van hierdie spanlede se rol en funksie en 'n vaardigheid om as lid van 'n multi-professionele span te funksioneer is dus van groot belang.

Die skool maatskaplike werker se werksverhouding met die klasonderwyser is van deurslaggewende belang in die verwysing van leerders met behoeftes, aangesien die klasonderwyser die direkte skakel is tussen die leerder en die skool maatskaplike werker. Voorvereistes vir die vestiging van sodanige werksverhouding is die aanvaarbaarheid van die skool maatskaplike werker as persoon en die vertroue wat gestel kan word in 'n praktykgerigte, ondersteunende kollega.

Rose en Marshall (1974:85) en Woodard (in Fink, 1978:279) onderskryf hierdie denkwys. Die skool maatskaplike werker moet dus kennis hê van die vestiging van interpersoonlike verhoudings en poog om op 'n persoonlike vlak aanvaarbaar te wees vir die

meeste lede van die personeel. In die vestiging van 'n werksverhouding moet die skool maatskaplike werker kennis en begrip hê vir die druk en eise waaraan die onderwyser binne die klaskamer blootgestel is. Die reeds genoemde duidelikheid oor die rol en funksie van die skool maatskaplike werkers en hul vermoë om dit aan die onderwyser te interpreteer, asook hul kennis van die waardes en norme geldend in die skool en die vermoë om daarvolgens op te tree, is hier ook van belang.

Ginsburg (1990:4) maak die belangrike opmerking dat skool maatskaplike werkers se vermoë om sodanig by die skool aansluiting te vind dat hulle nie hul identiteit en vermoë om 'n unieke diens te lewer verloor nie, die grootste toets is vir begrip van en geloof in hul gekose professie.

#### 2.3.4 Na-graadse opleiding vir spesialisering

Hierdie kriteriapunt is die enigste waaraan skool maatskaplike werk as spesialiteitsrigting nog nie in alle opsigte voldoen nie. Uit die literatuur (Allen-Meares, 1994:564 en Corbin, Donahue en Lornell, 1982:92) het dit geblyk dat daar wêreldwyd nog 'n leemte in hierdie verband is. Verskillende menings word gehuldig oor aspekte soos of gespesialiseerde opleiding 'n volwaardige na-graadse kursus moet word of slegs 'n nagraadse diploma. Vele bespiegeling vind ook plaas oor wat die inhoud van die kursus behoort te behels. Die feit dat daar tot onlangs nog geen duidelike beleid oor die benutting van skool maatskaplike werkers was nie en skool maatskaplike werk net deur enkele van die vorige onderwysdepartemente benut is, het geen behoefte aan 'n



afsonderlike spesialiteitskursus vanuit die praktyk aangedui nie.

Op grond van die beredenering dat spesifieke kennis en 'n grondige kennisbasis noodsaaklik is vir die effektiwiteit van die skool maatskaplike werker se dienslewering, kom Corbin, Donahue en Lornell (NASW, 1982:94) tot die gevolgtrekking dat gegradueerde maatskaplike werkers, wat wil spesialiseer in die skool maatskaplike werk, toegerus moet word met spesifieke kennis. Hierdie mening is veral geldend vanuit die vorige afdeling waar tot die slotsom gekom is dat die skool maatskaplike werker as spesialis oor spesifieke kennis van die skool as organisasie en funksionering binne spanverband moet beskik. Allen-Meares (1994:565) redeneer vanuit dieselfde standpunt en kom tot die gevolgtrekking dat spesialis kennis oor die skool as organisasie, funksionering binne 'n interdisiplinêre span, dienslewering aan sisteme groter as individue en gesinne en die vertolking van die advokaatrol aan die voornemende skool maatskaplike werker voorsien moet word.

Binne die Suid-Afrikaanse konteks het daar in die literatuur veral stemme opgegaan vanuit die tradisioneel swart opleidingsentra oor die behoefte aan gespesialiseerde opleiding vir skool maatskaplike werkers. Mkalipe (1985:4) huldig die mening dat alle universiteite 'n na-graadse kursus vir die skoling van skool maatskaplike werkers behoort in te stel, gemik op die praktykdoelstelling van skool maatskaplikewerk-dienste. Hierdie na-graadse kursus behoort ten minste op Honneursvlak of op die vlak van 'n na-graadse diploma te wees.

Mbandazayo (1989:19) maak 'n voorstel ten opsigte van die inhoud wat aan sodanige kursus gegee kan word. Sy verdeel dit in die onderafdelings maatskaplike beleid en dienste, menslike gedrag en omgewingsomstandighede en metodes in maatskaplike werk. Binne die sub-afdeling maatskaplike beleid sluit sy aan by Allen-Meares (1994: 565) aangaande die kennis wat oorgedra moet word oor die skool as organisasie en die funksionering daarvan. Daar sal in **Hoofstuk 4** meer breedvoerig gekyk word na die effek van die skool as organisasie se funksionering en doelstellings op die vorming van beleid vir skool maatskaplike werk.

Die navorser meen dat dit wel van groot belang is dat die student, soos deur Allen-Meares (1994:565) voorgestel, kennis moet verkry oor die effek van die leerder se geestestoestand, sy vlak van intelligensie en sy maatskaplike vaardighede op sy funksionering binne skoolverband. Daar hierdie studente hulle in 'n na-graadse kursus sal bevind, sal opleiding ten opsigte van die metodes in maatskaplike werk gemik wees op die aanwending daarvan in 'n gespesialiseerde opset.

In die bespreking is die inhoud van skool maatskaplike werk telkens gemeet aan een van die kriteriapunte soos genoem. Op grond daarvan dat:

- bewyse gevind kon word dat die skool as inrigting/instelling ten doel het om menslike behoeftes te bevredig;
- groepe leerders geïdentifiseer kan word as leerlinge met spesiale onderwysbehoefte met 'n ontvanklikheid vir verandering;
- die skool maatskaplike werker oor 'n grondige kennisbasis van

spesifieke omstandighede (behoefte van die leerder, die skool as 'n organisasie en die funksionering daarvan en die vestiging van 'n werksverhouding met al die lede van die multi-professionele span wat binne skoolverband dienste lewer) moet beskik; en

- na-graadse opleiding vir die skoling van maatskaplike werkers ten opsigte van praktykfunksionering as skool maatskaplike werkers 'n behoefte is,
- kan tot die gevolgtrekking gekom word dat skool maatskaplike werk met reg daarop kan aanspraak maak om as 'n spesialiteitsrigting in die maatskaplike werk beskou te word.

#### **2.4 SKOOL MAATSKAPLIKE WERK AS FUNKSIE VAN DIE DEPARTEMENT VAN ONDERWYS**

Wanneer tot die gevolgtrekking gekom word dat skool maatskaplike werk 'n spesialiteitsrigting in die maatskaplike werk is, ontstaan die vraag of hierdie spesialiteitsrigting noodwendig vanuit die Departement van Maatskaplikedienste moet funksioneer. Die wenslikheid al dan nie vir skool maatskaplike werk se funksionering as 'n intrinsieke deel van die onderwysstelsel sal ondersoek word.

MacMillan (1977:15-21) wys daarop dat beide die Plowden-verslag (1967) en die Seeborn-verslag (1968) uit hul ondersoeke aangedui het dat skool maatskaplike werkers deel moet vorm van die Welsynsdepartement, maar vanuit die skool as basis dienste sal lewer aan die gemeenskap. Hierdie bevinding berus op die

beredenering dat dienslewering nie beperk moet wees tot die skoolkind en sy gesin nie, maar tot beskikking van die totale gemeenskap moet wees. Die skool maatskaplike werker behoort dus onder die beheer van die Maatskaplikedienste Departement te funksioneer en van daar 'n diens aan die skool te lewer. Met sodanige stelsel word die aanname dat die skool maatskaplike werker deel van die onderwyssisteem moet vorm en aan groepe kinders met gemeenskaplike behoeftes dienste moet lewer, geïgnoreer. Erkenning word dus nie aan skool maatskaplike werk as 'n spesialiteitsrigting in maatskaplike werk gegee nie.

Die Seebohm-verslag (1968) brei verder uit en huldig die mening dat die skool maatskaplike werker as deel van die onderwyssisteem nie suksesvol diens kan lewer aan die kind binne gesins- en gemeenskapsverband nie. Daarmee saam sal skool maatskaplike werkers onsuksesvol wees in die aktivering van bronne en gemeenskapsgroepe tot voordeel van die leerder, indien hulle nie deel vorm van 'n areaspan binne die gemeenskap nie. Hierdie mening staan egter direk teenoor die gevolgtrekking wat vroeër gemaak is, dat dit die taak van die skool maatskaplike werk is om die interaksie tussen die skool, die gemeenskap (bronne, ouers en gemeenskapslede) en die kind vlot te laat verloop.

Die NEPI-verslag (1992:8) se aanduiding dat ondersteuningsdienste aan die Onderwys tot dusver onsuksesvol was, hoofsaaklik vanweë die feit dat die verskillende komponente gefragmenteerd uit verskillende departemente gelever is, weerlê die Seebohm-verslag (1968) se beswaar dat maatskaplike dienste vanuit een departement

aangebied moet word. Dit blyk dus dat skool maatskaplike werk as spesialiteitsrigting afsonderlik van die Departement Maatskaplikedienste behoort te funksioneer en deel moet vorm van die multi-dissiplinêre span wat as eenheid ondersteuningsdienste aan die onderwys bied. Die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding (1994:16) verwys dan ook spesifiek na die insluiting van die skool maatskaplike werker by hierdie span en die noodsaaklikheid dat die span as 'n eenheid sal funksioneer. Die voordele van skool maatskaplike werk se insluiting by sodanige span in die dienslewering aan kinders wat probleme ondervind om van onderwysgeleentheid gebruik te maak, word deur Mbandazayo (1990:17) beklemtoon.

Robinson (1978:186-187) weeg die voor- en nadele van skool maatskaplike werk as 'n strukturele deel van die onderwysstelsel teen mekaar op. Haar beredenering is egter nie gegrond op die uitgangspunt dat skool maatskaplike werk 'n spesialiteitsrigting in maatskaplike werk is nie. Die beginsel dat die skool maatskaplike werker skakeling tussen die skool, die kind en gemeenskap wil bewerk, word uit die oog verloor wanneer redeneer word dat die skool maatskaplike werker binne die onderwysstelsel minder kontak sal hê met organisasies en bronne in die gemeenskap.

'n Vergadering is deur die lede van die **Strategiese Bestuurspan vir Maatskaplikedienste in die Wes-Kaap** belê met al die rolspelers in Kinder - en Gesinsorgdienste sowel as rolspelers wat spesifiek dienste binne skoolverband lewer. Die doel met

hierdie vergadering was om genoemde rolspelers geleentheid te bied om deel te hê aan die besluitneming ten opsigte van die transformasie van Maatskaplikedienste in die Wes-Kaapprovinsie. Die aanbevelings gemaak is vervat in 'n ongepubliseerde verslag (PAWK, 1995:31) wat ook gedien het as agtergrondinligting vir die formulering van nasionale beleid ten opsigte van hierdie sektore. Tydens hierdie vergadering het die behoefte aan 'n maatskaplikewerk-georiënteerde persoon binne onderwysverband, wat dienslewering van uit die gemeenskap aan die skool kan koördineer duidelik na vore gekom. Die aanbeveling in hierdie verband is, dat die skool maatskaplike werker hierdie funksie sal vervul en as tussenganger sal optree met betrekking tot die skool en welsynsdienste in die breë gemeenskap wat tot die skool en die leerder se voordeel geaktiveer kan word. Die implikasie hiervan word vervat in die aanbeveling dat alle skool maatskaplike werkers binne die Departement van Onderwys gestruktureer moet word en as deel van die multi-dissiplinêre span tot die beskikking van alle skole in die provinsie sal wees.

Die navorser meen dat die wyse waarop skool maatskaplikewerk-doelstellings aansluit by die onderwysstelsel en onderwysdoelstellings en sodoende 'n bydrae lewer tot die suksesvolle uitvoering van die take en die doeltreffendheid van dienslewering aan leerders, ondersoek moet word. Hierdie aspekte het 'n groot rol te speel in die bestuur van 'n organisasie en is dus van deurslaggewende belang in die praktiese implementering van bogenoemde aanbeveling.

Allen-Meares (1994:218), Le Roux (1987:346) en Woodard (in Fink, 1978:275) wys almal op die vennootskapsverhouding tussen skool maatskaplike werk en die onderwys en die sukses van hierdie vennootskap vanweë die groot ooreenstemming in doelstellings. Beide partye het die optimale ontwikkeling van die kind ten doel; beide partye bevorder die sosialisering van die kind en beide wil groei en verandering te weeg bring. Die onderwyspersoneel lewer dienste aan elke kind binne skoolverband en die skool maatskaplike werker tree aanvullend op deur binne skoolverband toe te spits op groepe of individuele leerlinge met spesiale onderwysbehoeftes. Hierdeur word die struikelblok wat die kind verhoed om optimaal van onderwysgeleenthede gebruik te maak, uit die weg geruim. Michals, Cournoyer en Pinner (1979:138) kom in hul ondersoek na die effektiwiteit van skool maatskaplike werk om aansluiting te vind by die doelstellings van die onderwys, tot die gevolgtrekking dat skool maatskaplike werk hoogs geslaagd is hierin.

Costin (1975:136) bied 'n baie waardevolle perspektief op die skool as sisteem bestaande uit verskillende dele wat elkeen 'n bydrae te lewer het tot die totale funksionering van die span. Hierdie dele het elkeen 'n effek op mekaar sowel as die funksionering van die geheel. Verhoudings is die band wat die sisteem saam bind. Robinson (1978:186) se beskouinge van die voordele wat strukturering binne die onderwyssisteem vir hierdie verhouding inhou, berus veral daarop dat die verhouding sterker sal wees indien die skool maatskaplike werker 'n intrinsieke deel van die onderwyssisteem uitmaak. 'n Praktiese gegewe is dat

ouers interaksie met die skool maatskaplike werker, synde deel van die skoolstelsel, as minder bedreigend en meer positief ervaar. Hancock (1982:61) wys op 'n verdere belangrike aspek, naamlik dat strukturering binne die onderwyssisteem voordele inhou vir kommunikasie tussen die skool maatskaplike werker en die ander lede van die multi-dissiplinêre span - veral dié lede met 'n oorwegend onderwysagtergrond. Sodanige kommunikasie-milieu het na die mening van die navorser 'n direkte verband met die skool maatskaplike werker se effektiwiteit om die faktore binne die skoolstelsel wat tot nadeel van die kind strek, te verander.

Kasiram (1989:180), Kotzé (1994:49) en Rose en Marshall (1974:241) bevestig almal die voordeel wat strukturele plasing binne die onderwyssisteem vir die effektiwiteit van die skool maatskaplikewerk-praktyk inhou. Skool maatskaplike werkers sal so meer effektief kan optree as lid van die multi-dissiplinêre span en geïntegreerd met die skool kan diens lewer. Dit plaas skool maatskaplike werk op dieselfde basis as ander spesialiteitsrigtings in die maatskaplike werk soos, geneeskundige maatskaplike werk, psigiatrisse maatskaplike werk en bedryfs maatskaplike werk.

Bogenoemde skrywers is dit egter ook eens dat daar 'n vraagteken hang oor die wyse waarop skool maatskaplikewerk-dienste as deel van die Departement van Onderwys geadministreer sal word. Die noodsaaklikheid daarvan dat skool maatskaplike werk onder 'n eie substruktuur binne die Departement van Onderwys sal funksioneer



word deur die genoemde skrywers sowel as die Sektor: kinder- en gesinsorg beklemtoon. Die toepassing van maatskaplikewerk-administrasie en -bestuur teorieë binne die onderwysstruktuur noodsaak ernstige besinning, daar dit die fondament is waarop die aard, funksie, rol en effektiwiteit van die diens berus. Die navorser sal deur middel van hierdie studie riglyne voorsien ten einde effektiewe bestuur en administrasie binne sodanige substruktuur te fasiliteer.

## 2.5 SAMEVATTING

In die daarstel van riglyne vir die effektiewe bestuur en administrasie van skool maatskaplike werk, is dit nodig dat duidelikheid verkry sal word oor twee belangrike aspekte wat 'n invloed het op die aard en funksie van bestuur en administrasie. Eerstens **wat** bestuur moet word en tweedens **waar** dit bestuur moet word. Dit was dus nodig om in hierdie verband duidelikheid te kry oor die begrip **skool maatskaplike werk** en tot watter mate onderskeid getref moet word daartussen en algemene maatskaplike werk. Die instelling waarbinne sodanige diens funksioneer word ook as belangrik geag met betrekking tot die dinamika wat binne die bepaalde instelling heers. Kennis van hierdie twee aspekte sal dit moontlik maak om riglyne toepaslik vir die bepaalde omstandighede aan te dui.

In die bestudering van die literatuur het dit duidelik na vore gekom dat skool maatskaplike werk primêr funksioneer vanuit die waardes, beginsels en oriëntasie van die maatskaplike werk, met dienslewering gemik op die optimale ontwikkeling van die kind

binne skoolverband. Hieruit is dit dus duidelik dat skool maatskaplike werk 'n spesifieke toepassing van maatskaplike werk is, maar daar was nog nie duidelikheid oor die vraagstuk ten opsigte van die spesialisstatus van die diens nie.

By verdere ondersoek en veral deur die benutting van 'n stel kriteria wat as meetinstrument gedien het, het dit oortuigend geblyk dat skool maatskaplike werk dienste lewer aan 'n spesifieke groep mense (leerders met spesiale onderwysbehoefte), binne 'n instelling (die skool) wat die bevrediging van menslike behoeftes vooropstel. Vanweë die spesifiekheid van die teikengroep en die omgewing waarbinne dienste gelewer moet word, het die bemeestering van spesifieke kennis en die vaardigheid om maatskaplikewerk-teorie van toepassing te maak in die veranderde omstandighede, duidelik na vore gekom. In die lig van die behoefte aan die ontwikkeling van vaardighede en die verbreding van die kennisbasis spesifiek gerig op die diens aan die leerder, is tot die slotsom gekom dat 'n na-graadse kursus ten opsigte van skool maatskaplike werk ingestel behoort te word. Instelling van die kursus sal egter verband hou met die aanvraag na die diens binne die praktyk.

Na aanleiding van die gevolgtrekking dat skool maatskaplike werk as spesialiteitsrigting in die maatskaplike werk beskou kan word, is probeer om 'n aanduiding te gee van die omgewing/instelling waarbinne skool maatskaplike werk gestruktureer behoort te word. Die spesialis-aard van die diens, die kenmerke van die skool as instelling waarbinne dienste gelewer word en die profiel van die

leerder met spesiale onderwysbehoefte, het uiteindelik die deurslag gegee in die beredenering oor waar die diens gestruktureer behoort te word. Na oorweging van verskeie menings, waaronder gesaghebbende ondersoeke, is die navorser daarvan oortuig dat skool maatskaplike werk as spesialisdiens nie net 'n ondersteuningsdiens tot die onderwys is nie, maar 'n essensiële komponent onderliggend tot die die skep van 'n kultuur van leer in die Wes-Kaapprovinsie is. Die voordele wat strukturering van hierdie diens as deel van die ondersteuningsdienste binne die Departement van Onderwys inhoud is reeds bespreek. Hierdie effektiwiteit word egter mede-bepaal deur die wyse waarop die diens as deel van die Departement van Onderwys geadministreer en bestuur sal word.

### **HOOFSTUK 3**

## **DIE STAND VAN SKOOL MAATSKAPLIKEWERK-DIENSTE BINNE DIE WES-KAAPPROVINSIE**

### **3.1 INLEIDING**

Skool maatskaplike werk het sy oorsprong in die VSA waar dit reeds in 1906 geïmplementeer is. Teen die middel sewentigerjare het meer as 20 lande wêreldwyd aanvaar dat maatskaplikewerk-dienslewering 'n integrale deel van die opvoedkundige stelsel behoort te vorm.

Vir meer as drie dekades word die implementering van skool maatskaplike werk hier in Suid-Afrika deur gedragswetenskaplikes en maatskaplike werkers bepleit. Le Roux (1987:84) dui aan dat die behoefte aan die diens van 'n skool maatskaplike werker reeds in 1936 deur die departementele psigoloog van die Transvaalse Onderwysdepartement op skrif gestel is.

Die Wes-Kaapse Onderwysdepartement word tans deur vier verskillende stelsels van skool maatskaplikewerk-dienste bedien.

- skool maatskaplike werkers in diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement en onder beheer van die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Dienste;
- skool maatskaplike werkers op die diensstaat van

Kindersorg- en Verbeteringskole onder beheer van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement;

- skool maatskaplike werkers op die diensstaat van die Provinsiale Administrasie van die Wes-Kaap (PAWK): Departement Maatskaplike Dienste, seksie skool maatskaplike werk en
- skool maatskaplike werkers op die diensstate van skole vir gespesialiseerde onderwys en besoldig deur die beheerraad van die skool of deur 'n spesialis welsynsorganisasie.

Die bestaan van hierdie vier stelsels moet gesien word teen die agtergrond van die verskillende departemente van onderwys wat tot en met 31 Desember 1994 die skole in die Wes-Kaapprovinsie beheer het. Hulle was die destydse Kaapse Onderwysdepartement met beheer oor "blanke" skole, die destydse Departement van Onderwys en Kultuur: Administrasie Raad van Verteenwoordigers met beheer oor "bruin" skole en die destydse Departement van Onderwys en Opleiding met beheer oor "swart" skole. Skole vir gespesialiseerde onderwys, sowel as kindersorg- en verbeteringskole vir "blankes" is landwyd deur die vorige Nasionale Departement van Onderwys en Kultuur se afdeling Buitengewone Onderwys beheer.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal slegs aandag gegee word aan skool maatskaplikewerk-dienste onder die beheer van staatsdepartemente. Die motivering hiervoor is dat skool maatskaplike werkers besoldig deur spesialis welsynsorganisasies individueel funksioneer volgens die beleid en doelstellings van

Departement Welsynsdienste ontvang waarin die inligting ten opsigte van die skool maatskaplike werkdienste vanuit hierdie departement verkry is. Die verslag van die taakgroep "Specialist Support Services" van die **Strategiese Bestuursplan vir Onderwys** in die Wes-Kaapprovinsie, was ook van groot nut. Genoemde bronne is tot dusver die enigste wat met die relevante besonderhede beskikbaar is. Inligting sal deurgaans hieruit, tensy ander vermeld, interpreterend weergegee word.

### **3.2 WES-KAAPSE ONDERWYSDEPARTEMENT, DIREKTORAAT: PARA- OPVOEDKUNDIGE DIENS**

Die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens is die direktoraat waaruit skoolsielkundige-, skool maatskaplike werk- en spraak en gehoor dienste aan alle skole in die Wes-Kaapprovinsie gebied word. In die historiese ontwikkeling sal verwys word na die Opvoedkundige Hulpdienste en Sielkundige- en Voorligtingsdiens. Hierdie direkteur was deel van die vorige Kaaplandse Onderwysdepartement en is sedert 1 Januarie 1995 vervang deur die Para-Opvoedkundige Diens.

#### **3.2.1 Historiese ontwikkeling**

Skool maatskaplike werkers onder beheer van hierdie direktoraat was tot 31 Desember 1994 onder die beheer van die Direktoraat: Opvoedkundige Hulpdienste van die destydse Kaapse Onderwysdepartement.

Uit jaarverslae van die afdeling skool maatskaplikewerk-diens blyk dit dat die eerste skool maatskaplike werker in Julie 1982 aangestel is. Hierdie pos se benaming was aanvanklik dié van onderwyser-maatskaplike werker. Die betrokke persoon het die Kaapse skoolraadsgebied bedien en was aanvanklik onder die beheer van die skoolraad. Motivering vir hierdie aanstelling was gesetel in die aanbevelings van die RGN-ondersoek na die Onderwys (1981) onder voorsitterskap van Prof J de Lange asook verstoë deur verskeie welsynsinstantie met die Vereniging vir Maatskaplike Werkers as die vernaamste rolspeler. Hierdie vakkundige se oriëntering en supervisie is hanteer deur 'n supervisor verbonde aan 'n privaat welsynsorganisasie losstaande van die Kaapse Onderwysdepartement.

'n Toename in die vraag na dienslewering deur die skool maatskaplike werker op grond van die effektiwiteit van die diens, het mev M McFarlane, die eerste aanstelling, genoop om 'n dringende versoek aan die Adjunk-direkteur van die Kaaplandse Onderwysdepartement te rig. Op grond van die toename in kinders wat verwys is en die belangrikheid van dienslewering binne multi-dissiplinêre spanverband, het sy aanbeveel dat die aantal skool maatskaplikewerk-poste uitgebrei moet word en dat die diens vir die doel van koördinerings, ingesluit moet word binne die Direktoraat Sielkundige- en Voorligtingsdiens (later Opvoedkundige Hulpdiens). Hierdie versoek is toegestaan en die afdeling skool maatskaplikewerk-dienste funksioneer dus sedert 1985 onder hierdie direktoraat.

Vanaf 1 Januarie 1986 is verdere poste geskep, nl. 'n pos elk by die Nuweland en Kaapstadsentraal skoolklinieke (nou Opvoedkundige Hulpsetra). Mev MacFarlane het begin met dienslewering binne die bedieningsgebiede van die Bellville- en Parow skoolklinieke. Die skool maatskaplike werkers sou voortaan deel vorm van die Direktoraat Sielkundige- en Voorligtingsdiens.

Insluiting by bogenoemde diens het egter nie meebring dat voorsiening gemaak is vir 'n professionele beheerstelsel nie. Lede van die diens was direk aan die hoof van die Sielkundige en Voorligtingsdiens verantwoordelik. Mev McFarlane was nie-amptelik ook verantwoordelik vir die oriëntering van nuwe personeel en die ontwikkeling van administratiewe prosesse soos die daarstel van 'n stelsel vir die registrasie van kliënte.

Met mev McFarlane se uitdienstrede verkry die skool maatskaplike werk-diens 'n ander dimensie. Vanaf 1 Oktober 1989 word 'n addisionele pos binne die Kaapse Metropool geskep, wat meebring dat die Belville- en Parow skoolklinieke elk 'n skool maatskaplike werker as deel van die multi-dissiplinêre span bekom. Die uitbreiding van die diens het hoofsaaklik geskied vanweë die toenemende vraag deur skoolhoofde, onderwysers, ouers, skoolsielkundiges en welsynsinstitusies na die dienste van die skool maatskaplike werker. Beheer is terselfdertyd afgewentel na die hoof van die betrokke skoolkliniek.



### 3.2.2 Personeelsamestelling

Skool maatskaplike werkers op die diensstaat van die Direktoraat Para-Opvoedkundige Diens kan as volg voorgestel word:

Tabel 3.1

Personeelsamestelling: Para-Opvoedkundige Diens

STREEK	PERSONEELTAL
Kaapstad	2
Bellville	2
Worcester	0
TOTAAL	4

Die Direktoraat Para-Opvoedkundige Diens beskik oor die dienste van vier skool maatskaplike werkers, nl twee elk in die onderwyssubstreke Kaapstad en Bellville. Daar is dus 'n konsentrasie van dienste binne die metropool terwyl die landelike gebied uitgesluit is van die diens.

Genoemde personeel het gemiddeld 12 jaar maatskaplike werkpraktijkervaring, waarvan ses jaar in die skool maatskaplike werkveld. Drie van die lede beskik oor na-graadse kwalifikasies.

### 3.2.3 Aard van dienslewering

Skool maatskaplike werkers binne die genoemde Direktoraat is fisies verbonde aan 'n Opvoedkundige Hulpentrum en bedien alle

hoër- en laerskole in die hoofstroomonderwys binne die bedieningsgebied van die Hulpentrum. 'n Gemiddelde omgang beloop nagenoeg 80 skole.

Die skool maatskaplike werker funksioneer as deel van die multi-dissiplinêre span binne die Para-Opvoedkundige Diens. Spanlede sluit in opvoedkundige/voorligting sielkundiges (beter bekend as skoolsielkundiges) en spraakterapeute of -korreksioniste. Dienslewering geskied in samewerking met skoolhoofde, klas-/voogonderwysers of onderwyser-voorligters en skoolverpleegkundiges en algemene praktisyns verbonde aan die skoolgesondheidsdienste-afdeling van die Departement van Gesondheid. Enige een van bogenoemde kan kinders met maatskaplike probleme na die skool maatskaplike werker verwys, so ook die leerder of sy ouers. Verdere verwysings geskied vanaf instansies binne die gemeenskap, bv welsynsorganisasies of die Kinderbeskermingseenheid van die Suid-Afrikaanse Polisiediens.

Die uitgangspunt van skool maatskaplikewerk-dienste, soos gesien deur die maatskaplike werkers binne die Para-Opvoedkundige Diens, hou ten nouste verband met die begripsomskrywing van skool maatskaplike werk. Dienslewering het as basis die maatskaplike werk, aangewend en van toepassing gemaak op die doelstellings van die onderwys ten einde in vennootskap die optimale ontwikkeling van die leerder binne skoolverband te bewerk.

Daar word in die inligtingstuk oor die take van die skool

maatskaplike werker verwys na die metodes in maatskaplike werk waaraan uitvoer gegee behoort te word, maar vanweë die uitgestrektheid van die werksarea en die hoë gevallelading is dienslewering grootliks beperk tot gevallewerk en administrasie. Gemeenskapswerktake word binne die skoolgemeenskap uitgevoer en fokus op die voorkoming van probleme. Dit sluit onder meer in die organisering van seminare, werkswinkels en opleidingskursusse, asook die lewer van toesprake. Verder behels dit die inskakeling by of inisiëring van gemeenskapsprojekte waardeur die skool en gemeenskap se vennootskapsverhouding uitgebou word en die inskakeling by bestaande maatskaplike diensforums binne die breë gemeenskap.

Wanneer skool maatskaplikewerk-dienste binne hierdie Direktoraat gemeet word aan die gestelde kriteria vir 'n spesialiteitsrigting in die maatskaplike werk, word die volgende gevolgtrekkings gemaak.

Skool maatskaplikewerk-dienste vorm binne hierdie Direktoraat deel van die funksie van die Onderwysdepartement. Soos reeds bewys het die skool die bevrediging van mense se behoeftes ten doel en sluit skool maatskaplike werk vanuit die doelstellings van die professie hierby aan. Dienslewering is primêr gemik op die kinders wat as gevolg van emosionele-, gedrags- of sosiale probleme gerem word in die bereiking van hul potensiaal. Hierdie teikengroepe stem ooreen met die definisie van kinders met spesiale onderwysbehoefte soos gestel deur die NEPI-verslag (1992:2), sowel as die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding

(1994:26). Dit is dus duidelik dat hierdie skool maatskaplikewerk-dienste gemik is op groepe kinders met gemeenskaplike behoeftes. Dienslewering is egter korttermyn van aard en omsluit hoofsaaklik krisisingryping en preventiewe dienste en geen statutêre dienste nie. In situasies waar langtermyn, intensiewe insette benodig word, is daar goeie samewerking met welsynsinstitusies en professionele persone in privaatpraktyk in die gemeenskap.

Die taak van die skool maatskaplike werker verskil van dié van die maatskaplike werker buite die skool in dié sin dat die skool maatskaplike werker fokus op die assessering en interpretering van faktore in en buite die skool wat 'n effek het op die kind se vermoë om die opvoedkundige geleenthede wat die skool bied, te benut. Skool maatskaplike werkers onderhandel met maatskaplike netwerke buite die skool tot die voordeel van die kind in die skool.

Hoewel Le Roux (1987:284) aanbeveel dat skool maatskaplike werkers oor opleiding in die opvoedkunde behoort te beskik, blyk dit nie nodig te wees wanneer na die praktyk gekyk word nie. Vanweë die klem op dienslewering binne spanverband is 'n grondige kennis van die rol van elk van die ander spanlede noodsaaklik. Die skool maatskaplike werker het ook die verantwoordelikheid om haar taak en rol duidelik aan die ander spanlede te definieer. Dit is dus in die eerste plek nodig dat grondige kennis bekom moet word oor dienslewering binne spanverband en daarmee saam 'n duidelike definisie van die taak en rol van die skool

maatskaplike werker - aspekte wat beter pas by 'n nagraadse kursus in maatskaplike werk. Hierdie kursus sal egter eers relevant wees indien die Departement van Onderwys 'n duidelike beleid vir skool maatskaplikewerk-dienste geformuleer het en daar 'n aanduiding is dat sodanige diens op nasionale vlak as funksie van die Departement van Onderwys en Opleiding geïmplementeer gaan word.

Skoolhoofde en onderwyspersoneel vorm deurentyd deel van die span met wie die skool maatskaplike werker saamwerk, maar die omgewing waarvan hulle deel is verskil van skool tot skool. Ten einde effektiewe dienste aan die leerder te kan lewer is dit nodig dat die skool maatskaplike werker 'n goeie werksverhouding met hierdie spanlede sal hê. 'n Bewussyn en respek moet bestaan vir die norme en interaksiepatrone wat binne elke individuele skoolgemeenskap geld en beplanning vir dienslewering moet met inbegrip daarvan geskied. Gemeet aan die kriteria vermeld in **Hoofstuk 2** is dit dus duidelik dat skool maatskaplikewerk-dienste binne hierdie Direktoraat met reg kan aanspraak maak op spesialisstatus.

Die wyse waarop dienslewering vanuit hierdie Direktoraat geskied is egter baie beperkend van aard. 'n Relatief klein groep skole was tot dusver bevoorreg om die diens tot hul beskikking te hê, hoewel die behoefte aan die diens veel wyer strek. Die ideaal sou wees om elke skool toegang te bied tot sodanige diens. In die tweede deel van hierdie hoofstuk sal voorstelle gemaak word

oor die aanpassings wat in dienslewering gemaak sal moet word ten einde die grootste getal leerders toegang tot die diens te kan bied.

Die afdeling oor die **administrasie en bestuur** van hierdie skool maatskaplikewerk-stelsel sal in **Hoofstuk 5** behandel word, waar die empiriese gegewe oor die wyse waarop die diens bestuur word in verband gebring sal word met die teoretiese gegewe ten einde riglyne vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk daar te stel. 'n Aanduiding van die visie vir skool maatskaplike werk as subdirektoraat van die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens, sal in die tweede afdeling van hierdie hoofstuk gegee word.

### 3.3 WES-KAAPSE ONDERWYSDEPARTEMENT: KINDERSORG- EN VERBETERINGSKOLE

Daar dien vermeld te word dat hier verwys word na "blanke" Kindersorg- en Verbeteringskole. Daar sal later verwys word na die skool maatskaplikewerk-dienste wat aan tradisioneel "bruin" Kindersorg- en Verbeteringskole gelewer word.

#### 3.3.1 Historiese ontwikkeling

Genoemde skole het tot 31 Desember 1994 onder die administrasie en beheer van die destydse Nasionale Departement van Onderwys en Kultuur: Administrasie Volksraad se afdeling Buitengewone Onderwys ressorteer. Uit die twee-en-twintigste verslag van die Komitee van Adjunk-Direkteure (1990:2) blyk dit dat goedkeuring

gedurende 1987 verleen is vir die aanwending van 'n KS-opvoederspos by elke Kindersorg- en Verbeteringskool. Die eerste skool maatskaplike werker in sodanige pos is aangestel by die Kruinsigskool vir Meisies te George. Die poste is mettertyd uitgebrei na twee ander Kindersorgskole en die twee Verbeteringskole

### 3.3.2 Personeelsamestelling

Die personeelverspreiding ten opsigte van Kindersorg- en Verbeteringskole is as volg (SMT-Report: Specialist Support Services, Nov. 1994):

- Kruinsigskool vir Meisies,		
Worcesterstreek	:	1 pos
- Petra-meisieskool,		
Worcesterstreek	:	1 pos
- Constantiaskool vir Meisies,		
Kaapstadstreek	:	1 pos
- Constantiaskool vir Seuns,		
Kaapstadstreek	:	1 pos
<b>Totaal</b>	<b>:</b>	<b>4 poste</b>

Vanuit die historiese ontwikkeling van hierdie poste, vorm die skool maatskaplike werkers deel van die personeelgetalle van die onderskeie skole. Dienslewering is dus toegespits op hierdie skool alleen.

### 3.3.3 Aard van dienslewering

Skool maatskaplikewerk-dienste binne 'n Kindersorg- en Verbeteringskool is tweedelig van aard in terme van die gestelde begripsomskrywing vir skool maatskaplike werk. Die kind word ingevolge welsynswetgewing en op aanbeveling van 'n maatskaplike werker na die betrokke skool verwys. Verwysing hou dus nie primêr verband met die kind se gebrekkige skolastiese funksionering nie, maar wel met sy maatskaplike funksionering. Die doelstelling met plasing in sodanige inrigting is dus in hoofsaak om verandering by die kind in holistiese verband te bewerk.

Hier behoort die maatskaplike werker se werksaamhede prioriteit te geniet en wel om mee te help tot die normalisering van die kind se maatskaplike funksionering. Die skool se rol behoort slegs instrumenteel te wees in hierdie proses. Skool maatskaplikewerk-dienste in sodanige verband sou meer tot sy reg kon kom indien dit daarop gemik was om in die proses van verandering en die totale opvoeding van die kind, die leerders in staat te stel om onderwysgeleenthede tot hul voordeel te benut.

Die aard van dienslewering soos aangetref, toon egter 'n klemverskuiwing. Primêre fokus word op die kind se skolastiese funksionering geplaas - vandaar dat sodanige inrigtings as 'n funksie van die Onderwysdepartement gesien word. Die skool maatskaplike werker tree bloot instrumenteel as ondersteuningsdiens tot die onderwys op.



Dienslewering geskied as deel van 'n multi-dissiplinêre span waarvan sielkundiges, onderwyspersoneel, verpleegpersoneel en versorgingspersoneel deel vorm. Ten opsigte van die metodes in maatskaplike werk geniet gevallewerk as metode voorrang, maar groepwerk word ook suksesvol benut. Met betrekking tot die Kindersorgskole is vakkundiges ook verantwoordelik vir skakeling met die ouers van die gekommiteerde kind en welsynsorganisasies in die gemeenskap ten opsigte van die vordering as gevolg van rekonstruksiedienste. Ook binne hierdie afdeling geskied dienslewering in samewerking met die lede van die multi-dissiplinêre span. Dit blyk egter dat vakkundiges in sommige van die skole, weens personeeltekorte, ook verantwoordelik is vir administratiewe take soos byvoorbeeld vakansiereëlins.

Wanneer hierdie vorm van skool maatskaplike werk beoordeel word kan die gevolgtrekking gemaak word dat dit voldoen aan die kriteria vir 'n spesialiteitsrigting. Die navorser meen egter dat uitvoerig ondersoek ingestel behoort te word na die geldigheid daarvan dat hierdie inrigtings as 'n funksie van die onderwysstelsel beskou word. Dit behoort ook 'n direkte invloed te hê op die aard van die dienste wat deur die skool maatskaplike werker gelewer word. Die vraag of skool maatskaplike werk as spesialiteitsrigting hoegenaamd hier van toepassing is, moet ook beantwoord word.

#### 3.3.4 Administrasie en bestuur

Skool maatskaplike werkers in Kindersorg- en Verbeteringskole binne die Wes-Kaapse Onderwysdepartement funksioneer indirek

onder die Direktoraat: Spesiale Onderwysbehoefte. Hierdie direktoraat se bestaan word voorgeskryf vanuit die beleid vir Onderwysvoorsiening in Wes-Kaapland (Provinsie Wes-Kaap, 1994). Geen aanduiding kan egter gekry word van 'n amptelike geformuleerde beleid vir die bestuur van hierdie groep skool maatskaplike werkers nie. In samehang hiermee is daar ook nie duidelike doelstellings en doelwitte ten opsigte van skool maatskaplike werk in Kindersorg- en Verbeteringskole nie.

Soos gemeld funksioneer die skool maatskaplike werker as deel van 'n multi-dissiplinêre span en deel van die personeelkorps van 'n spesifieke inrigting of skool. Uit die Notule van die vergadering van die Wes-Kaapse Forum vir Skool Maatskaplike Werkers (Oktober 1994) blyk dit dat veral die rolle van die sielkundige en skool maatskaplike werker nie duidelik geformuleer is nie en dat oorvleueling as gevolg daarvan plaasvind. Die take en funksie van die skool maatskaplike werker is ook wisselend van skool tot skool en hou soms verband met administratiewe take.

Die skoolhoof tree op as koördineerder van die span met delegering van gesag aan die adjunk-hoof en departementshoofde. Hy beheer ook die lyn van gesag. In sommige skole is die skool maatskaplike werker direk aan die skoolhoof verantwoordelik en in ander resorteer die skool maatskaplike werker vir professionele beheer onder die senior sielkundige en ten opsigte van administratiewe beheer onder die skoolhoof. Die skool maatskaplike werker beklee die laagste posisie in die gesagslyn, op posvlak 1. Bevordering kan alleen geskied indien die

vakkundige oor 'n onderwyskwalifikasie beskik en dan slegs waar daar sodanige pos ten opsigte van die beroepsgroep beskikbaar is. Met betrekking tot onderrigleiding en ontwikkeling resorteer die vakkundiges onder die Direktoraat: Spesiale Onderwys Behoeftes. In hierdie direktoraat se postesamestelling word egter nie voorsiening gemaak vir die bestuur of koördinerende van skool maatskaplike werk nie.

Kommunikasie geskied deur middel van een-tot-een gesprekke, afdelingsvergaderings en personeelvergaderings. Die aard van kommunikasie wissel weereens van skool tot skool en wel tussen eenrigting kommunikasie vertikaal na onder tot tweerigting kommunikasie vertikaal van bo na onder en onder na bo. Rolverwagtinge ten opsigte van spanlede is nie duidelik uitgespel nie en spanlede blyk nie eenvormige doelstellings en doelwitte na te streef nie.

Die skool maatskaplike werkers se posbeskrywings is vaag en doelstellinge en doelwitte word nie uitgespel nie. Dit bring mee dat daar tussen spanlede verwarring bestaan oor die gesag wat die skool maatskaplike werker het in die uitvoering van sekere take. Saam met die vae posbeskrywing hang ook die leemte aan 'n metinginstrument vir die evaluering van die skool maatskaplike werker se effektiwiteit as professionele persoon. Skool maatskaplike werkers is verantwoordelik vir hul eie ontwikkeling na aanleiding van behoeftes deur hulself geïdentifiseer. Geen voorsiening word gemaak vir supervisie- of konsultasie geleenthede nie.

Sodanige bestuurstelsel bring mee dat vakkundiges grootliks geïsoleerd funksioneer en die klem op effektiwiteit van dienslewering verminder sodoende. Skool maatskaplike werkers se motivering word ook hierdeur geïnhibeer. Uitbranding as gevolg van hoë werkladings en 'n gebrek aan 'n ondersteuningstelsel is 'n hoë risiko-faktor by lede van hierdie diens.

Die sisteem waarbinne die diens funksioneer bied min geleentheid tot die maak van 'n bydrae tot beleidvorming of beleidsverandering. Vanweë die skool maatskaplike werkers se posisie in die hiërargiese struktuur en lyn van gesag, is hulle in 'n ondergeskikte posisie ten opsigte van ander lede van die multi-dissiplinêre span. Indien die norme waarvolgens die skool bestuur en personeel funksioneer gerespekteer word, sal dit moeilik wees om die skoolsisteem te beïnvloed met betrekking tot veranderinge in die sisteem tot voordeel van die kind.

Vanweë die gefragmenteerdheid van die diens en die beperkte aantal personeel, sal skool maatskaplike werk in Kindersorg- en Verbeteringskole moeilik as spesialisgroep status en gesag kan verkry. Dit blyk dus dat skool maatskaplike werkers in hierdie skole as 'n entiteit sentraal bestuur moet word ten einde effektiwiteit van dienste te verseker.

### 3.4 PROVINSIALE ADMINISTRASIE WES-KAAP: DEPARTEMENT VAN MAATSKAPLIKE DIENSTE, SEKSIE SKOOL MAATSKAPLIKE WERK

#### 3.4.1 Historiese ontwikkeling

Die Departement van Maatskaplike Dienste en die destydse Departement van Onderwys (Administrasie: Raad van Verteenwoordigers) het skool maatskaplikewerk-dienslewering aan "bruin" skole tot 31 Desember 1994 as 'n gesamentlike projek hanteer met die skool maatskaplike werkers op die diensstaat van die Departement Maatskaplike Dienste. Die status quo word vir die oorgangstydperk gehandhaaf. Die totstandkoming van hierdie vennootskap blyk duidelik uit die historiese ontwikkeling.

Africa (1977:132) se navorsing oor skool maatskaplike werk in sekere Amerikaanse state en die Verenigde Koninkryk lei daartoe dat hy die volgende aanbeveling aan die destydse Administrasie van Kleurlingsake maak: "The appointment of school social workers should receive priority if an educational and cultural gap has to be bridged in the coloured educational system." Hierdie aanbeveling word deur Kruger (1978:201-208) gerugsteun na aanleiding van haar navorsing aangaande die nood aan skool maatskaplike werk binne hierdie administrasie. Geen uitvoering is egter hieraan gegee nie.

In 1982 neem die Departement Maatskaplike Werk aan die Universiteit van Wes-Kaapland, in samewerking met die Stedelike Stigting, die inisiatief deur derdejaar studente in maatskaplike werk op 'n eksperimentele basis vir praktykopleiding by twee

skole in Elsie'srivier, Kaapstad te plaas. Die sukses van hierdie plasinge het daartoe gelei dat die Sielkundige Dienste van die destydse Departement van Onderwys en Kultuur (Admin: Raad van Verteenwoordigers) ingestem het om, vanuit hul primêre verantwoordelikheid, by die skole betrokke te raak deur middel van hierdie projek.

Die Universiteit het hierna 'n ooreenkoms met die genoemde Departement van Onderwys en Kultuur aangegaan met betrekking tot die koördinerende van die projek. Hiervolgens is die diens deur die Onderwysdepartement gekoördineer en die destydse Departement van Gesondheid en Welsyn (Raad van Verteenwoordigers) het die poste vir skool maatskaplike werkers geskep en befonds. Die eerste twee permanente aanstellings vir skool maatskaplike werkers is in 1984 vanuit die Bellville Streekkantoor gemaak en hul take was die identifisering en behandeling van kinders met gesinsprobleme binne skoolverband, spanwerk met die personeel van die skool en die vertolking van die tussengangersrol met betrekking tot die skool en die breë gemeenskap.

Gaandeweg het hierdie poste aange groei tot vyf, te wete twee poste is in die Wynbergstreek, twee in die Bellvillestreek en 'n senior pos is geskep wat op hoofkantoorvlak verantwoordelik moes wees vir supervisie aan die beamptes. Daarna brei die diens uit na landelike gebiede in die Suidwes-Kaap.

Skole moes aansoek doen vir die diens en keuring is gegrond op 'n uitvoerbaarheidstudie. Voortsetting van die diens aan die

betrokke skoolgemeenskap is na twee jaar geëvalueer en afhangende van die vlak van onafhanklike funksionering waartoe die skool ontwikkel het, is dienste getermineer en oorgeplaas na 'n ander skool wat die behoefte aan so 'n diens uitgespreek het.

Vanaf 1 Oktober 1986 is alle maatskaplike werkers verbonde aan skole vir gespesialiseerde onderwys, kindersorgskole en verbeteringskole onder beheer van die destydse Departement van Onderwys en Kultuur (Admin: Raad van Verteenwoordigers) oorgeplaas na die skool maatskaplikewerk-seksie by die verskillende streekkantore van die Welsynsdepartement.

### 3.4.2 Personeelsamestelling

Tabel 3.2

**Personeelsamestelling: WKPA: Departement van Maatskaplike Dienste, Skool maatskaplikewerk-seksie**

Area	Hoofstroom Onderwys	Gespes. Onderwys	Kindersorg/ Verbeteringskole
Wynberg	4	1	0
Bellville	3	1	2
Worcester	1	-	-
<b>TOTAAL</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Die skool maatskaplikewerk-seksie by die onderskeie Streekkantore van die Departement van Maatskaplike Dienste word saamgestel deur skool maatskaplike werkers werksaam in die hoofstroomonderwys, sowel as dié werksaam in skole vir gespesialiseerde onderwys en kindersorg/verbeteringskole. Binne die hoofstroom onderwys word twee laerskole per vakkundige bedien, terwyl die skole vir gespesialiseerde onderwys en die kindersorg- en verbeteringskole elk oor 'n skool maatskaplike werker as deel van die personeel beskik.

In terme van die Wynbergstreek word dienste dus gelewer aan agt laerskole en een skool vir gespesialiseerde onderwys. Binne die Bellvillestreek word voorsiening gemaak vir dienslewering aan ses laerskole, een skool vir gespesialiseerde onderwys en twee kindersorg/verbeteringskole. Die drie poste ten opsigte van dienslewering aan laerskole binne hierdie streek is tans vakant weens 'n tekort aan personeel in die Veldwerk-seksie. Sodanige situasie is 'n implikasie van die stelsel van dubbele-beheer wat later bespreek sal word.

Soos in die geval van skool maatskaplikewerk-dienste binne die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens is skool maatskaplike werk-poste nie beskikbaar ten opsigte van die landelike gebiede nie. Binne die Worcester-area is egter een veldwerkpos beskikbaar gestel vir dienslewering aan skole, terwyl twee veldwerkposte dienooreenkomstig binne die George/Mosselbaai-gebied benut word. Vakkundiges beskik oor gemiddeld 10 jaar ervaring van die maatskaplike werk-praktyk, met sewe jaar as



skool maatskaplike werkers.

### 3.4.3 Aard van dienslewering

Die beleidsdokument van die skool maatskaplikewerk-seksie, PAWK: Maatskaplike Dienste (1988) spel duidelike doelwitte vir die diens uit. Daarvolgens is dienslewering gemik op die verhoging van die probleemoplossende vermoëns van die leerders, hul ouers en die skoolgemeenskap. Ter bereiking hiervan moet die skool maatskaplike werker as tussenganger optree in die verbinding van hierdie groepe mense met die sisteme wat aan hulle bronne, dienste en geleenthede kan bied ter vervulling van hul behoeftes en ook die effektiwiteit en toeganklikheid van sodanige sisteme bevorder. Die vakkundige moet voorts 'n bydrae maak tot die ontwikkeling en verbetering van maatskaplike welsynsbeleid. 'n Verdere baie belangrike doelwit is om skoolpraktyke, -beleidsrigtings en -regulasies te identifiseer wat negatief inwerk op die potensiaalontwikkeling van die leerder.

Dienslewering het uit die staanspoor gefokus op die laerskoolkind binne die hoofstroomonderwys. Uitbreiding na die hoërskool is teengestaan met die motivering dat blywende verandering tot 'n groter mate by die laerskoolkind bewerk kan word. Daar word van die standpunt uitgegaan dat kwaliteitdiens slegs gelewer kan word indien die vakkundige by hoogstens twee skole ingeskakel is. Kantoorfasiliteite is by die skool beskikbaar en elk van die skoolgemeenskappe word twee dae per week bedien. In praktyk is daar min skakeling met die ander lede van die multi-professionele span verbonde aan die Onderwysdepartement en verwysings geskied

in hoofsaak vanaf die personeel, leerlinge en die ouers.

Daar word uitvoering gegee aan die doelwitte deur die toepassing van die vyf metodes in maatskaplike werk. Vanweë die feit dat vakkundiges vanuit die Departement van Maatskaplike Dienste werksaam is, beskik hulle oor statutêre magte. Hoewel gevallewerkdienste gemik is op krisishantering en korttermyndienslewering realiseer dit moeilik as sodanig. Beperkte bronne en hoë werkladings by welsynsorganisasies in die gemeenskap bring mee dat die skool maatskaplike werker die probleem enduit moet hanteer. Hierdie vorm van skool maatskaplike werk bring klassifikasie as 'n spesialiteitsrigting in maatskaplike werk in gedrang, daar dit ooreenstem met die breë maatskaplikewerk-take. Groepwerkdienste sluit terapeutiese-, aktiwiteits- en maatskaplike veranderings- en ontwikkelingsgroepe in. Gemeenskapswerktake stem grootliks ooreen met dié van die vakkundiges binne die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens. Bykomend word daar gedurende vakansies projekte soos kampe, uitstappies, toere en vakansieprogramme as voorkomende dienslewering aangepak.

Skool maatskaplike werkers verbonde aan skole vir gespesialiseerde onderwys skakel volledig by die aktiwiteite van die skool in en funksioneer as lede van die multi-dissiplinêre span verbonde aan die skool. Leerders aan hierdie skole het nie net te kampe met maatskaplike-, emosionele- of gedragsprobleme in samehang met akademiese funksionering nie, maar moet ook leer om hul bepaalde gestremdheid te hanteer. Dienslewering vereis

dus intensiewe, langtermyninsette vanaf die skool maatskaplike werker ten einde die leerder in staat te stel om suksesvol van onderwysgeleenthede gebruik te kan maak en hom gereed te maak vir die hantering van die eise wat as volwassene aan hom gestel sal word binne die breë gemeenskap. Al die metodes in maatskaplike werk word aangewend ter bereiking van hierdie doelstellings, met gevallewerk as die mees algemene. Gemeet aan die kriteria vir klassifikasie as spesialiteitsrigting blyk dienslewering in hierdie verband op sodanige model geskool te wees.

Skool maatskaplikewerk-dienste aan kindersorg en verbeteringskole geskied ook binne multi-dissiplinêre spanverband en hierdie vakkundiges funksioneer as deel van die personeel, maar nie op die diensstaat van die skool nie. Soos ten opsigte van die ander groep skool maatskaplike werkers werksaam in Kindersorg- en Verbeteringskole, is hierdie vakkundiges se bydrae ook nie in tred met die doelstellings met die plasing van kinders in hierdie inrigtings nie. Dienslewering stem ooreen met dié van genoemde groep skool maatskaplike werkers. Die argument ten opsigte van die taak en die plek van skool maatskaplike werk as spesialiteitsrigting by bogenoemde skole is dus ook hier van toepassing.

#### 3.4.4 Administrasie en Bestuur

Die administrasie en bestuur van die seksie skool maatskaplike werk word vervat in die amptelike beleidsdokument vir skool maatskaplike werk van die Departement van Maatskaplike Dienste (1989). Soos gemeld is daar duidelik gedefinieerde doelstellings

en doelwitte waaruit die taak en funksie van die skool maatskaplike werker duidelik blyk. Hoewel daar nie vir elke personeellid 'n posbeskrywing bestaan nie, word die doelstellings en doelwitte so omvattend beskryf dat daar geen onduidelikheid kan bestaan oor die verwagtinge wat van die vakkundige gekoester word nie. Die gesag om uitvoering te gee aan hierdie take word ook vervat.

Hoewel die skool maatskaplike werkers in spanverband met die hulpspan van die Departement van Onderwys diens behoort te lewer, word hierdie spanbenadering nie in die beleid vervat nie. Die Departement van Onderwys maak ook nie voorsiening vir die formulering van doelstellings en doelwitte vir die funksionering van sodanige span nie. Dit bring dus mee dat, hoewel die rol en die funksie van die skool maatskaplike werker duidelik uitgespel word, die span nie funksioneer nie. Die skool maatskaplike werker is egter 'n lid van die span wat binne die skool funksioneer en hier is daar duidelikheid oor rolle en take. Binne die Departement van Maatskaplike Dienste word skool maatskaplike werkers ook saamgegroepeer in 'n seksie vanweë die eenderssoortigheid van hul doelstellings en funksie.

Hierdie stelsel waar skool maatskaplike werkers in diens van een departement dienste lewer tot voordeel van 'n ander departement word bestuur deur 'n onderskeid te tref tussen **fisiese** en **professionele** beheer.

**Fisiese beheer** is gesetel by die skoolhoof van die betrokke skool

waar die maatskaplike werker ingeskakel is. Aspekte wat hier ter sprake is, is die vakkundiges se produktiwiteit, fisiese teenwoordigheid by die skool gedurende werksure en verlofreëlins. Die skoolhoof is gemagtig om take toe te deel, maar oefen nie die supervisiefunksie uit nie en die betrokke professies is op geen wyse ondergeskik aan mekaar nie. Vandaar die geleentheid om uitvoer te gee aan die gestelde doelwit ten opsigte van die identifisering van skoolpraktyke, -beleidsrigtings en -regulasies wat negatief inwerk op die potensiaalontwikkeling van die leerling en die moontlikheid om verandering ten opsigte hiervan te bewerkstellig.

**Professionele beheer** is gesetel binne die hiërargiese struktuur van die Departement van Maatskaplike Dienste. Die skool maatskaplike werkers doen verantwoording aan die supervisor/toesighouer van die seksie vir skool maatskaplike werkers van die Streekkantoor van die gebied waar hulle werksaam is. Die doelstellings met hierdie professionele beheer is om die kwaliteit van dienslewering en die groei van die betrokke personeellid te verseker. Die supervisor gee ook leiding ten einde te verseker dat die vakkundige binne die raamwerk wat vir roluitvoering geformuleer is, funksioneer. Indiensopleiding en 'n evalueringsstelsel is deel van die bestuur van hierdie groep skool maatskaplike werkers.

Die professionele verbintenis met ander maatskaplike werkers verbonde aan die Streekkantoor hou die voordeel in dat die skool maatskaplike werker nie geïsoleerd werk nie, maar in kontak bly

met die breë welsynsveld. Insette vanuit 'n spesialisveld kan so gemaak word ten opsigte van die ontwikkeling en verbetering van maatskaplike welsynsbeleid.

Binne die stelsel van dubbele beheer/kontrole het die skool maatskaplike werker deel aan die kommunikasie binne die Departement van Maatskaplike Dienste. Die gesagslyn binne die hiërargiese struktuur dien ook as kanaal vir kommunikasie. Daar bestaan egter nie sodanige kommunikasiekanaal vir hierdie vakkundiges binne die Departement van Onderwys nie. Kommunikasie geskied wel tussen die skool maatskaplike werker en die skoolhoof, maar kommunikasie met lede hoër in die hiërargiese struktuur van onderwys geskied via die kommunikasiekanaal van die Departement van Maatskaplike Dienste.

Vanweë die dubbele beheerstelsel doen die skool maatskaplike werkers nie net aan die supervisor verantwoording ten opsigte van die effektiwiteit van hul dienste nie, maar ook aan die Departement van Onderwys. 'n Twee-jaarlikse evalueringssessie vind ten opsigte van elke pos plaas. By hierdie sessie is, bo en behalwe die betrokke skool maatskaplike werker en skoolhoof, ook verteenwoordigers van die hoofkantore van die departemente van Onderwys en Maatskaplike Dienste betrokke. Die evaluering het die beplanning, ontwikkeling, evaluering en uitbreiding van dienslewering binne 'n betrokke skoolgemeenskap ten doel en is gegrond op die skool maatskaplike werker se effektiwiteit as hulpverlener en faktore wat met die gemeenskap verband hou.

Hierdie stelsel van dubbele beheer skep egter die probleemsituasie dat die skool maatskaplike werker se lojaliteite en prioriteite deurgaans verdeeld is. 'n Verdere negatiewe effek van dubbele beheer kan prakties geïllustreer word deur 'n situasie waar vier skool maatskaplike werkposte onder moratorium geplaas is deur die betrokke streekkantoor van die PAWK: Maatskaplike Dienste. Die motivering hiervoor was dat die beamptes in die poste benodig word in veldwerkposte. Die Departement van Onderwys het geen beheer hieroor gehad nie en die kontinuïteit en daarmee gepaardgaande vertroue in die diens kom so in gedrang.

### **3.5 'n TOEKOMSPERSPEKTIEF TEN OPSIGTE VAN SKOOL MAATSKAPLIKE WERK-DIENSTE IN DIE WES-KAAP PROVINSIE**

Gedurende September 1994 is 'n Taakgroep vir Spesialis **Ondersteuningsdienste** ten opsigte van die Onderwys saamgestel met die opdrag om aanbevelings aan die Strategiese Bestuursplan van die Wes-Kaapse Wetgewer vir Onderwys te maak met betrekking tot die toekoms van hierdie dienste. Die navorser en die hoof van die skool maatskaplikewerk-seksie, PAWK: Maatskaplike Dienste, mev D van Stade, is genader om skool maatskaplikewerk-dienste op die taakgroep te verteenwoordig. Na aanleiding hiervan het die skool maatskaplike werkers vanuit die genoemde drie stelsels kontak gemaak en is die Wes-Kaapse Forum vir Skool Maatskaplike Werk gestig.

Gedurende Februarie 1995 is die rolspelers betrokke by dienslewering aan kinders binne skoolverband deur die Strategiese Bestuursplan van die Wes-Kaapse Wetgewer vir Welsynsdienste byeengebring met die uitnodiging om voorstelle te maak oor die aard van dienslewering aan leerders binne skoolverband in die toekoms. Sodanige voorstelle is benut in die daarstel van 'n Witskrif vir Welsynsdienste. Die navorser is verkies tot die komitee gemoeid met skoolgebaseerde dienslewering.

Aanbevelings deur hierdie twee forums oor die toekoms van skool maatskaplikewerk-dienste in die Wes-Kaapprovinsie sal bygewerk word in die navorser se aanbieding van 'n toekomspektief ten opsigte van skool maatskaplikewerk-dienste. Soos in die eerste afdeling van hierdie hoofstuk sal die inhoud georden word onder die sub-opskrifte: personeelsamestelling, aard van dienslewering en administrasie en bestuur.

### 3.5.1 Personeelsamestelling

In die daarstel van 'n toekomspektief vir skool maatskaplikewerk-dienste moet daar eerstens tred gehou word met die veranderinge wat tans in die gemeenskap aangetref word, asook die skaarste aan finansies en bronne. Groot getalle leerders kon tot dusver nie hul basiese reg tot onderwysgeleenthede uitoefen nie en ongelykhede kom steeds voor. Skool maatskaplikewerk-dienste was tot dusver net beskikbaar vir 'n klein bevoorregte groep leerders en die behoefte aan die diens blyk duidelik uit die versoeke van skoolhoofde en ander rolspelers. Hierdie dienste was egter tot



dusver sekondêr binne onderwysverband en begrip bestaan vir die feit dat prioriteit gegee word aan die daarstel van gelyke basiese onderwysvoorsiening te midde van beperkte finansiële middele.

Skool maatskaplikewerk-dienste sal dus aanvanklik moet funksioneer vanuit die uitgangspunt dat die grootste getal leerders moontlik bereik moet kan word met die huidige personeel. Om 'n doeltreffende diens deur middel van die maksimale benutting van die bestaande mannekrag te bedryf, word 'n personeel:leerling ratio van 1:15 000 voorgestel. Hierdie ratio is nie die ideale nie, maar die maksimum verhoudingskaal in terme van die uitgangspunt. Die hanteerbaarheid van hierdie ratio sal vergemaklik word deur die benutting van vrywilligers en die inskakeling van student- maatskaplike werkers vir praktykopleiding. Samewerkingsooreenkomste met ander rolspelers in die gemeenskap blyk 'n noodsaaklikheid te wees ten einde effektiewe en verantwoordbare dienslewering te verseker.

Vanweë die feit dat geen addisionele poste weens finansiële tekorte in die nabye toekoms geskep kan word nie, kan die model wat tans in die George/Mosselbaai-gebied benut word in ander landelike gemeenskappe van toepassing gemaak word. Hiervolgens is ooreenkoms bereik dat die welsynsorganisasie werkzaam in 'n spesifieke gemeenskap verantwoordelikheid sal aanvaar vir die skool maatskaplikewerk-dienste aan die skole binne die gemeenskap. Hoë werkkladings bemoeilik intensiewe dienslewering, maar die stelsel bied tog geleentheid tot ondersteuningsdienste

aan leerders en onderwyspersoneel wat dit benodig. Die gebrek aan vakkundiges binne die huidige personeelkorps wat oor die vermoë beskik om 'n Afrikataal te praat, is 'n praktiese probleem wat dringend aangespreek sal moet word in die gelyke verdeling van dienste.

Skool maatskaplike werkers wat dienste lewer aan skole vir gespesialiseerde onderwys behoort toegewys te word aan 'n bepaalde skool. Die intensiewe en langtermyninsette ten opsigte van hierdie kinders se komplekse probleme dien as motivering hiervoor. Dienslewering kan egter uitgebrei word na lede van die gemeenskap met soortgelyke probleme, bv dowes. Skool maatskaplikewerk-dienste binne Kindersorg- en Verbeteringskole behoort ondersoek te word. Enersyds moet hierdie personeelgroep slegs ingestem wees op die rehabilitasie van die kind en as sodanig deel vorm van die Departement van Maatskaplike Dienste. Indien hierdie vakkundiges andersyds struktureel binne die Departement van Onderwys funksioneer moet die doelstellings en doelwitte vir hul rol en taak primêr uitgedruk word as 'n funksie van die onderwys. Hierdie vorm van skool maatskaplike werk kan alleen op sodanige wyse voldoen aan die kriteria gestel vir 'n spesialiteitsdiens.

Die voorafgaande standpunte is egter slegs geldend vir die korttermyn. In die beredenering oor die plek van skool maatskaplike werk as deel van die Onderwys het die noodsaaklikheid van skool maatskaplike werk as ondersteuningsdiens duidelik na vore gekom. Die navorser wil

egter die klem verskuif vanaf bloot 'n ondersteuningsdiens na 'n noodsaaklike diens. As die maatskaplike, ekonomiese en opvoedkundige situasie in Suid-Afrika in ag geneem word kan die gevolgtrekking gemaak word dat skool maatskaplike werk 'n noodsaaklike funksie te vervul het in die beskikbaarstelling van onderwysgeleenthede as 'n basiese reg. In die praktyk beteken dit dat mense eers gereed gemaak moet word om hierdie basiese reg uit te oefen en die Onderwysstelsel geadviseer moet word met betrekking tot mense, hul ontwikkeling en daarmee gepaardgaande behoeftes. Die skool maatskaplike werker as skakel tussen die gemeenskap/kind en die skool is dus 'n sleutelfiguur in die skep van 'n klimaat vir leer waarbinne mense hul basiese reg op onderwys en onderwysgeleenthede kan uitoefen.

In die bepaling van prioriteite sal die Wes-Kaap Onderwysdepartement dus die fokus moet verskuif van skool maatskaplike werk as sekondêre steundiens tot die onderwys na 'n beginselbesluit oor die noodsaaklikheid van skool maatskaplikewerk-dienste as funksie van die Onderwys. Hierdie besluit berus op die besef van die essensiële rol wat hierdie spesialis groep te speel het in die bereiking van die oorhoofse doelstellings vir die Onderwys. Sodanige besluit sal 'n invloed hê op die aanstelling van personeel, 'n afplatting in die personeel:leerling ratio en veral belangrik, die lokalisering en bestuur van die skool maatskaplikewerk-diens.

### 3.5.2 Aard van dienslewering

Die gestelde uitgangspunt vir die korttermyn bring mee dat daar uiteraard ook 'n klemverskuiwing in die wyse van dienslewering moet plaasvind. Skool maatskaplike werkers werksaam binne hoofstroomonderwys behoort voortaan deel te vorm van die multi-dissiplinêre span verbonde aan 'n Opvoedkundige Hulpentrum.

Die skool maatskaplikewerk-diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement behoort ten doel te hê om as vakkundige deskundige binne die skoolgemeenskap 'n klimaat vir leer te skep en die leerder in homself en sy vermoëns te laat glo. Ter bereiking van hierdie doelstelling kan die volgende doelwitte gestel word:

Ten opsigte van **die kind** -

om mee te werk tot leerders se toegang tot opvoedkundige geleenthede,

om mee te werk tot leerders se toegang tot ondersteuningsdienste wat in hul opvoedkundige-, inligtings- en persoonlike behoeftes voorsien,

om leerders te lei tot selfkennis en 'n gevoel van eiewaarde en selfrespek deur middel van die opvoedingsproses te ontwikkel.

Ten opsigte van **die ouer** -

om ouers betrokke te maak by hul kinders se onderwys deur aan hulle die geleentheid te bied om begrip te ontwikkel vir hul kinders se skolastiese behoeftes, gedrag en ontwikkeling binne gemeenskapsverband,

om by ouers insig te ontwikkel in die doelwitte van die skool en

hulle in staat te stel om die skool en alle ander bronne binne die gemeenskap te benut,

om ouers in staat te stel om hul kinders te ondersteun en aan te moedig tot volgehoue en suksesvolle deelname aan die onderwyssisteem.

Ten opsigte van **onderwyspersoneel** -

om onderwys- en ander skoolpersoneel in staat te stel om suksesvol van ondersteuningsdienste gebruik te maak en die terugvoer vanaf die skool maatskaplike werker aan te wend binne die klaskamersituasie.

Ten opsigte van **die gemeenskap**

om deur die aanwending van die tussengangersrol die gemeenskap verantwoordelikheid vir die skool te laat aanvaar en 'n kommunikasienetwerk tussen die kind, die skool, die gemeenskap en die owerheid te bewerk.

### 3.5.3 **Administrasie en bestuur**

Voorsiening is in die organogram vir die Wes-Kaapse Onderwysdepartement gemaak vir 'n sub-direktoraat Skool maatskaplike werk binne die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Dienste. Rolspelers ten opsigte van skoolgebaseerde dienslewering het eenparig aanbeveel dat alle skool maatskaplike werk-dienste vervat behoort te word binne hierdie sub-direktoraat en die navorser het reeds in **Hoofstuk 2** die wenslikheid van skool maatskaplikewerk-dienste as 'n funksie van die Departement van Onderwys beredeneer. In praktyk sal dit meebring dat die drie verskillende stelsels wat vroeër bespreek is, saamgevoeg word binne een departement en sub-direktoraat.

Ten opsigte van vakkundiges werkzaam by skole vir gespesialiseerde onderwys behoort die vakkundiges onder fisiese beheer van die skoolhoof te wees met professionele beheer vanuit die sub-direktoraat. Uitsluitel moet verkry word oor die aard van skool maatskaplike werk binne Kindersorg- en Verbeteringskole. Beheer oor hierdie groep sal dan eers bepaal kan word.

'n Eenvormige strukturering sal meewerk tot die gelyke verspreiding van dienste aan leerders. Skool maatskaplikewerk-dienste sal meer effektief kan funksioneer daar beplanning en koördinerende eenvormig sal wees. Samewerking binne multi-professionele spanverband behoort ook suksesvol te verloop aangesien al die lede vanuit die perspektief van 'n gemeenskaplike professionele omgewing dienste lewer. Daarmee saam word die nadele van 'n dubbele beheerstelsel ook uitgeskakel.

Die effektiwiteit van die diens berus egter hoofsaaklik op die sinvolheid waarmee dit bestuur word. Daar moet dus verder ondersoek ingestel word na die vereistes waaraan die bestuur van skool maatskaplike werk as gestuktureerd binne die Departement van Onderwys moet voldoen.

#### **SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is 'n weergawe gegee van die stand van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie. In bestudering van die verskillende rolspelers se jaarverslae, beleidsdokumente en

memoranda oor skool maatskaplike werk het die navorser tot die slotsom gekom dat ontwikkeling van die diens tot dusver gekniehalter is deur die verbrokkelde aard daarvan. Nieteenstaande die feit dat die diens reeds vir 13 jaar bestaansreg het, het geen vooruitgang plaasgevind nie.

'n Gebrek aan professionele beheer ten opsigte van vakkundiges in diens van die Onderwysdepartement en administratiewe beheer deur lede van 'n ander beroepsgroep het stagnasie in die hand gewerp. Skool maatskaplike werkers werk geïsoleerd en beroepsgroei word gedemp. Die effektiwiteit en verantwoordbaarheid van die diens binne sodanige omstandighede kom ernstig in gedrang.

Hoewel skool maatskaplike werkers in diens van die PAWK: Maatskaplike Dienste in 'n meer gunstige posisie funksioneer werp die dubbele kontrole-stelsel ook eiesoortige probleme in die hand. Beide die supervisor en die skoolhoof het en wil beheer hê oor die skool maatskaplike werker met verdeelde lojaliteite en prioriteite tot gevolg. Die feit dat die streekkantoor waaraan die vakkundiges verbonde is, hulle na gelang van omstandighede vir ander prioriteitsareas kan gebruik bring die kontinuïteit en vertroue in die diens ernstig in gedrang.

Skool maatskaplike werkers op die diensstaat van kindersorg en verbeteringskole en skole vir gespesialiseerde onderwys bevind hulself in 'n totaal andersoortige milieu. Geen eenvormige stelsel bestaan vir hul werkswyse of administrasie en bestuur nie

wat hulle onbeskermd laat en hul status en gesag as spesialiteitsgroep nadelig beïnvloed.

Met in agname van die vorige hoofstuk kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die potensiaal van skool maatskaplikewerk-dienste in die Wes-Kaapprovinsie grootliks bepaal word deur die wyse waarop die diens geadministreer en bestuur word. Dit is duidelik dat amalgamasie van die verskillende sisteme en die tot stand bring van van 'n eenvormige stelsel vir skool maatskaplike werk in hierdie Provinsie slegs kan plaasvind met behulp van 'n effektiewe en verantwoordbare bestuursplan.



## **HOOFSTUK 4**

# **MAATSKAPLIKE WERK EN ONDERWYS AS DIENSGERIGTE INSTELLINGS: IMPLIKASIES VIR DIE BESTUUR VAN SKOOL MAATSKAPLIKE WERK**

### **4.1 INLEIDING**

Uit die beredenering van **Hoofstuk 2** is tot die gevolgtrekking gekom dat skool maatskaplike werkers as 'n professionele groep spesialisdienste binne die Departement van Onderwys lewer. Die effektiwiteit van hierdie dienslewering sal egter berus op die wyse waarop die diens bestuur word. Die strukturering van skool maatskaplike werk as 'n sub-direktoraat van die Hulpdiensdirektoraat binne die Departement van Onderwys, blyk veelvoudige voordele vir die kliënt-organisasie verhouding te hê. Die implikasie van sodanige strukturering vir die bestuur en administrasie van skool maatskaplike werk is egter nog onduidelik. Onderzoek moet dus ingestel word na die moontlikheid van en wyse waarop skool maatskaplike werk binne die Departement van Onderwys bestuur moet word ten einde 'n effektiewe diens te kan lewer.

Reeds in **Hoofstuk 2** is aangedui dat daar verskeie ooreenkomste is in die doelstellings van maatskaplike werk en dié van onderwys of die opvoedkunde. Alexander (1982:7) en Sarri (1982:19) wys daarop dat die snel veranderende gemeenskapsomstandighede meegebring het dat gemeenskapsinstansies wat dienste aan mense

in nood lewer geweldig uitgebrei het, te wete gesondheidsdienste, nywerhede, onderwys, arbeidswese en justisie. 'n Afname in bronne en verswakkende ekonomiese toestande het meegebring dat almal wat met dienslewering aan mense in nood te doen het saam moet dink en beplan.

In hierdie hoofstuk sal eerstens 'n omskrywing gegee word van die aard van diensgerigte instellings ("human service organizations"). Daarna sal maatskaplike werk (daarmee saam skool maatskaplike werk) en onderwys geanaliseer word as diensgerigte instellings met verwysing na hul beginsels, waardeoordele, doelstelling en sanksie tot bestaansreg. Dudley (1978:37-41) sien genoemde komponente as belangrik vir die beplanning van die bestuur van 'n diensgerigte instelling. Hierdie besprekings sal daarop gemik wees om vas te stel of skool maatskaplike werk en onderwys inpas by die beskrywing van 'n diensgerigte instelling.

Daarop volg 'n uiteensetting van die komponente waardeur die bestuur van 'n diensgerigte instelling gekenmerk word en laastens sal die implikasies hiervan vir die bestuur van skool maatskaplike werk binne die Departement van Onderwys beredeneer word.

#### **4.2 OMSKRYWING VAN DIE BEGRIP DIENSGERIGTE INSTELLING**

Stein (1980:1-13) vra 'n aantal kritiese vrae oor die begrip **diensgerigte instellings** wat sedert die middel sewentigerjare al

meer in literatuur oor maatskaplikesorg-administrasie op die voorgrond getree het. Hy kom na beredenering uiteindelik tot die slotsom dat hierdie begrip in werklikheid die saambondeling bewerk van verskillende organisasies met uiteenlopende funksies, oorsprong, markgerigte verhoudings, grootte en struktuur. Tegnies gesproke sê die begrip egter nie veel oor die organisasies se bestuur, doelstellings en dienslewering nie.

Weiner (1982:149) wys daarop dat bogenoemde die aanvanklike persepsie was van diensgerigte instellings. Met ontwikkeling van en toename in hierdie instellings, het die tendens egter na vore gekom om deur middel van die begrip diensgerigte instelling erkenning te gee vir die generiese aard van dienste gelewer deur professionele persone binne hierdie instellings. Die begripsinterpretasie het sodanig verbreed dat dit alle vaardighede insluit wat gemik is op dienslewering aan mense. Slavin (1985) wys in sy voorwoord tot **An Introduction to Human Services Management** daarop dat die begrip hoofsaaklik verwys na maatskaplike strukture wie se funksie dit is om welsynsdienste te lewer aan mense in nood. Epstein (1981:130) se beskrywing van die begrip is baie vereenvoudig as "people providing help to other people".

Hasenfeld (1983:1) daarenteen omskryf diensgerigte instellings as organisasies wat ooreenkomste toon in hul primêre funksie om die welsyn van individue te beskerm, te onderhou en te verbeter. Austin (in Slavin, 1980:14), Cloete (1993:60) en Sarri (1982:21) is in hul omskrywings dit eens met Hasenfeld dat diensgerigte

instellings die verbetering van die algemene welsyn van die gemeenskap ten doel het. Brager en Holloway (1978:2) se omskrywing bied 'n goeie samevatting van die verskillende skrywers se interpretasies. Hiervolgens kan diensgerigte instellings omskryf word as die organisasies, staat sowel as privaat, wat ten doel het om die sosiale, emosionele, fisiese en/of intellektuele omstandighede van mense te verbeter. Hierdie instellings het verandering ten doel en tree in belang van die individu en die gemeenskap in geheel op. Weiner (1982:6) voeg hierby 'n verdere en baie belangrike onderskeidende kenmerk en omskryf diensgerigte instellings as dié groep organisasies wat diens lewer ten opsigte van mense in nood, maar sonder 'n winsmotief. Onderwysinstellings, gesondheidsdienste en welsynsorganisaies kan dus as voorbeelde van diensgerigte instellings genoem word.

Hasenfeld (1983:1) en Slavin (1986:3) wys daarop dat diensgerigte instellings 'n mate van individualiteit behou vanweë 'n kern of dominante dissipline wat die toon aangee betreffende die vaardighede, dienslewering strategieë/tegnieke, kennis, waardes en doelstellings noodsaaklik vir effektiewe dienslewering. Dit bring egter nie mee dat sodanige organisasie se grense rigied en geslote is nie. Groot ooreenkomste bestaan dikwels tussen die verskillende professies se belange en werkswyse en bring sodoende strukturele oorwegings mee. 'n Relevante voorbeeld hiervan is die vennootskap tussen skool maatskaplike werk en onderwys en die implikasies daarvan vir onderwysadministrasie.

Vanweë die oorvleueling tussen die diensgerigte instellings onderling, kan 'n aantal ooreenkomste ten opsigte van hierdie instellings bemerk word. Weiner (1982:6) meen dat hierdie ooreenkomste daarin gesetel is dat "they share a common mission, a common set of values and a common number of distinctive management approaches." Hierdie komponente onderskei die diensgerigte instelling van ander burokratiese instellings.

Austin (in Slavin, 1978:16), Brager en Holloway (1978:2,5), Hasenfeld (1983:1,110,177), Holland en Cook (1983:60) en Weiner (1982:17-18) se besprekings van bogenoemde onderskeidingskenmerke word as volg geïnterpreteer. Dit is kenmerkend van diensgerigte instelling dat hulle deelgenote is in die doelwitte om effektiewe en verantwoordbare dienste te lewer en die instandhouding van ontwikkeling van die organisasie voorhou as belangrik vir dienslewering. Hierdie doelwitte word deur waardeoordele en etiek bepaal. Tweedens is hulle in direkte interaksie met dié mense by wie die verandering bewerk moet word en beskik hierdie instellings oor 'n mandaat vanaf en ondersteuning vanuit die gemeenskap om dienste te ontwikkel en te lewer ter bevordering van die gemeenskap se welsyn. 'n Derde onderskeidende kenmerk is die aard van diensleweringstrategieë en die instellings se primêre fokus op die verhouding met hul kliënte. Vierdens kan die toeganklikheid van diensgerigte instellings en die gevolglik maklike beïnvloeding daarvan deur die omgewing, as kenmerk gelys word. Laastens blyk dit dat die personeel in diens instrumenteel is tot die verandering wat deur dienslewering bewerk word. Die effektiwiteit van personeel berus

egter op hul waarde-oordele, diensleweringstrategieë, die samewerking met ander bronne en die wyse waarop die instelling gestruktureer is.

Hierdie kenmerke dui daarop dat die diensgerigte instelling 'n eiesoortigheid toon wat dit onderskei van organisasies binne die publieke administrasie of die besigheidsadministrasie. Bestuur van diensgerigte instellings vereis 'n inoverende en dinamiese bestuurswyse wat ruimte bied vir die voortdurende en snelle verandering, meegebring deur interaksie met die omgewing.

#### **4.3 SKOOL MAATSKAPLIKE WERK AS DIENSGERIGTE INSTELLING**

Die omskrywing van skool maatskaplike werk in **Hoofstuk 2** het aangedui dat skool maatskaplike werk vanuit die waardes, beginsels en oriëntasie van die maatskaplike werk funksioneer. In 'n bespreking van die waarde-oordele en beginsels wat as kriteria dien vir die beoordeling van skool maatskaplike werk as diensgerigte instelling, sal daar dus vanuit die algemene maatskaplike werk beredeneer word.

Anderson en Howard (in Gilbert en Specht, 1981:234-239) bespreek die ontwikkeling van skool maatskaplike werk in die VSA vanaf 1906. In hierdie bespreking is dit opvallend dat die klem op en werkswyse van skool maatskaplike werk telkens beïnvloed is deur die veranderinge in die politieke, ekonomiese en gemeenskapstoestande met gepaardgaande behoefteveranderinge. Wanneer die Suid-Afrikaanse situasie in oënskou geneem word, kan dieselfde tendens bemerk word.

In **Hoofstuk 3** is 'n uiteensetting gegee van die stand van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie. Daarin is aangedui dat daar tot en met 1994 nie ooreenstemming bestaan het in die wyse waarop skool maatskaplike werk 'n bydrae gelewer het tot die onderwys nie. Die politieke situasie (Regering van Nasionale Eenheid) en die ekonomiese situasie (skaarste aan geld en bronne) werp nou verandering in die hand. 'n Oorhoofse plan vir verandering en nasiebou word op grond hiervan deur die regering voorop gestel.

Die gesamentlike poging van alle sektore om ontwikkeling en vooruitgang te bewerk kan bemerk word uit die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1995), die Beleidsdokument vir die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram (HOP) vir die Wes-Kaapprovinsie (1995) en die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding (1994). Die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1995:4) wys op 'n lang lys van probleme wat geïdentifiseer is as tot dusver struikelblokke vir effektiewe dienslewering, waaronder 'n gebrek aan 'n nasionale plan vir Welsynsdienste, ongelykhede, diskriminasie, fragmentasie en 'n gebrek aan fondse. Die visie vir Maatskaplike Welsynsdienste in Suid-Afrika word gestel as "a welfare system which facilitates the development of human capacity and self-reliance within a caring and enabling socio-economic environment" (1995:7).

Die HOP-beleidsdokument (1995:5) stem in sy probleemstelling van die ekonomiese en sosio-maatskaplike omstandighede ooreen met dié van die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1995:4). Die visie en

doelstellings van die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram word gestel as die verbetering van die lewenstandaard van alle inwoners van die Wes-Kaapprovinsie. Interafhanklik hiervan is die verbetering van die gesins- en gemeenskapslewe van inwoners van die Wes-Kaap. Ten einde hierdie doelstellings te bereik sal gefokus word op onder andere "health care, nutrition, social services, housing and services" (RDP,1995:5). Hierdie visie en doelstellings is in lyn met die Nasionale doelstellings van die Heropbou en Ontwikkelingsprogram.

Die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding (1995:24) erken die reg wat elke persoon het op basiese onderwys en stel dat as visie om dié onderwys te voorsien "wat mense nodig het om te oorleef, hulle volle vermoëns te ontwikkel, met waardigheid te leef en te werk, ten volle aan ontwikkeling deel te hê, hulle lewensgehalte te verbeter, ingeligte besluite te neem en verder te leer."

In al drie hierdie dokumente word 'n klem geplaas op ontwikkelingsgerigtheid in samewerking met ander diensgerigte instellings. Die Witskrif vir Maatskaplike Welsyn (1995:7) stel dit as "intrinsically linked to other social service systems through which people's needs are met ... part of a range of mechanisms ... such as health, nutrition, education, housing, employment..." Hierdie stelling refrein in die ander twee dokumente.

Cloete(1993:60) wys daarop dat die beleid van openbare ondernemings 'n aanduiding is van die rigting waarin die owerhede



(gegrond op die Grondwet) die gemeenskapslewe wil laat ontwikkel. Dit het dus nie soseer 'n invloed op die uitvoer van roetine-take nie, maar wel op die wyse waarop dienste gelewer word. Beleidvorming geskied binne 'n demokratiese bestel deur middel van onderlinge beraadslaging en raadpleging. Die faktore wat hierdie beleidvorming beïnvloed kan saamgevat word as die omstandighede waarin die gemeenskap deur ekonomiese, tegnologiese, politieke en sosiale faktore gedwing word, asook die behoeftes en begeertes van die bevolking. Die persoonlike standpunte van die politieke ampsbekleër het egter ook 'n belangrike rol te speel.

Dit is dus duidelik dat die wyse waarop skool maatskaplike werk ten uitvoer gebring word, ook hier in Suid-Afrika deur verskeie faktore beïnvloed kan word. Die vraag wat nou ontstaan is wat maatskaplike werkers as professionele persone as kriteria gebruik om te bepaal of hulle kan identifiseer met en tot watter mate hulle 'n funksie te vervul het in, die uitvoer van die veranderende beleid.

Hierdie kriteria lê in die waarde-oordele en etiek van die professie. Compton en Galaway (1979:127) dui aan dat "values can be thought of as beliefs which a profession holds about people and about appropriate ways of dealing with people". Brill (1976:39) huldig 'n soortgelyke sienswyse deur waardes en beginsels aan te dui as een van die wyses waarop 'n professie beheer uitoefen oor sy lede se gedrag en optrede. Kast en Rosenzweig (1979:25) omskryf waardes as die normatiewe standaarde

waardeur die professionele persoon beïnvloed word in sy keuse van optrede. Dit dien dus as 'n riglyn vir besluitneming en dienslewering (Compton en Galaway, 1994:221, Levy, 1983:51 en Reisch en Taylor, 1983:61).

Die waardes of etiek van 'n professie word gevorm uit die professie se ingesteldheid teenoor die mens, maar Compton en Galaway (1994:127) en Kast en Rosenzweig (1979:25) wys daarop dat hierdie waardes ook gevorm word deur die waardes en norme van die gemeenskap. Op grond hiervan verkry die professie ook sanksie vanuit die gemeenskap en word sy bestaansreg verder geregverdig.

Binne die Suid-Afrikaanse konteks word die waarde-uitgangspunte van die maatskaplike werk vervat in die Etiese Kode soos opgestel deur die S A Raad vir Maatskaplike werk (Staatskoerant, 25 April 1986). Hierdie etiese kode dien as 'n riglyn vir maatskaplike werkers se gedrag met betrekking tot die professie, die kliënt, 'n kollega of ander professionele persoon, die werkgewer, 'n maatskaplikewerk-instelling en die gemeenskap. Die algemene uitgangspunte van die gedragskode is die unieke waarde en potensiaal van die mens; die mens se reg tot verwesentliking van sy potensiaal; die maatskaplike werker se verantwoordelikheid tot verantwoordbare en effektiewe dienslewering wat gelyke beregtiging in die hand werp en die maatskaplike werker se verantwoordelikheid tot professionele dienslewering.

Gruber (1986:1) maak die stelling dat waardes en doelstellings nie werklik van mekaar te onderskei is nie. Gannon (1977:116), Kast

en Rosenzweig (1979:151), Levy (1983:51) en Weiner (1982:225) versterk hierdie stelling deur hul interpretasie van doelstellings as begrip. Hiervolgens is doelstellings dit wat die professie ten doel stel en as van waarde en belang ag om te bereik en dien as basis vir die evaluering van die professie se vermoë om sy waarde-uitgangspunte in praktyk te plaas.

Alexander(1982:15) wys daarop dat maatskaplike werk oor die jare ontwikkel het vanaf slegs gerig op die individu na die situasie waar die individu met 'n probleem of behoefte gesien word in interaksie met sy omgewing. Bamford (1982:179), Hanlan (in Slavin, 1985:54), Kast en Rosenzweig (1979:108), Robinson (1978:3) en Siporin (1975:7) maak in hul omskrywings almal melding van die interaksie tussen die gemeenskap en die individu en die rol van maatskaplike werk in die normalisering van hierdie verhouding. Alexander (1982:16) se definisie van die doelstelling van maatskaplike werk word aangehaal vanweë die duidelikheid van die omskrywing, naamlik "the mission of the social work profession and/or the individual social workers function is to provide a professionally disciplined service to deal with the individual, group or organizational problems that derive from the conflict between societal and personal interests."

Soos vroeër gemeld het die invloed van die veranderende gemeenskapswaardes, ekonomiese situasie en veranderde politieke situasie 'n direkte effek op die formulering van doelstellings vir maatskaplikewerk-dienste. Dit bring dus mee dat

maatskaplikewerk-doelstellings nie meer primêr fokus op rehabilitasie nie, maar veral op voorkoming en ontwikkeling. Patel (1991:162) is van mening dat kennis geneem moet word van die volgende waardes in die veranderende Suid-Afrika: gelyke beregtiging, demokratisering en bemagtiging van individue, groepe, gemeenskappe en organisasies, 'n vertroue in die gemeenskapslede se vermoë om as drukgroep vir verandering op te tree asook die beginsels van samewerking, medemenslikheid en nasiebou. Hall (1993:353) se bespreking dui daarop dat hierdie veranderde fokus 'n tendens is binne onderontwikkelde en ontwikkelende lande en dus in lyn met die voorgestelde verandering met betrekking tot maatskaplike welsynsdienste in Suid-Afrika.

Uit die beredenering oor die definisie en spesialis aard van skool maatskaplike werk (Hoofstuk 2) het dit duidelik geblyk dat skool maatskaplike werk primêr die maatskaplikewerk-professie ten grondslag het. Dienslewering is egter gemik op 'n teikengroep met 'n gedeelde behoefte, naamlik die skoolgaande kind en sy omgewing. Die doelstelling van skool maatskaplike werk is dus die ontwikkeling van die skoolgaande kind deur die aanwending van maatskaplikewerk-waardes en norme, -doelstellings, -kennisbasis en -metodes.

#### **4.4 DIE ONDERWYSSTELSEL AS DIENSGERIGTE INSTELLING**

Basson en Smith (red) (1991:14,29) wys daarop dat die Onderwysstelsel 'n oop-begrensing het wat dit leen tot

toeganklikheid. Hierbenewens is die Onderwysstelsel nou verweef met 'n verskeidenheid ander strukture en belangegroepe. Hierdie kenmerke maak dus ook die onderwysstelsel 'n teiken van beïnvloeding en voortdurende verandering.

Hierdie verandering word te weeg gebring deur die politiese-, ekonomiese- en omgewingsomstandighede. Basson en Smith (red) (1989:29) brei hierop uit deur melding te maak van dié faktore wat deur die historiese ontwikkeling van die onderwys te weeg gebring is en wat as direkte oorsaak vir verandering gekwalifiseer kan word. Binne die Suid-Afrikaanse situasie verwys die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding (1994:9) hierna en spesifiek na die bevoorregting van sekere groepe in terme van onderwysstandaarde, befondsing, gebrek aan 'n nasionale plan en inkonsekwente toepassing van verpligte onderwys. Bottery (1992:52) maak die belangrike stelling dat die onderwysstelsel egter nie net kan funksioneer vanuit die stel waardes van die gemeenskap nie, maar dat dit gefundeer moet wees op persoonlike waardes en die waardes van die professie. Die onderwys moet dus daarna streef om eiesoortige waardes na te streef binne die konteks van die breë gemeenskap. Hierdie waardes hou verband met die onderwysstelsel se siening van die mens en dit wat die mens behoort te wees. Basson en Smith (red)(1989:104) en Van der Westhuizen (red)(1990:23) sien die onderwysstelsel as oorwegend 'n waarde-georiënteerde instelling en dat hierdie waardes gekoppel aan die onderwys 'n rigtende aangeleentheid is vir die optredes en gesindhede van die professionele persoon.

Na bestudering van Bottery (1992:5) en Basson en Smith(red) (1989:73) kan die waardes onderliggend aan die onderwys as volg geïnterpreteer word. Die onderwysstelsel gee erkenning aan die uniekheid van die mens en stel die ontwikkeling van die kind binne die konteks van die breë gemeenskap voorop. Die onderwys staan dus in direkte interaksie met die persone aan wie dienste gelewer word - die leerder, hul ouers en die breë gemeenskap. Gray (1980:10) bevestig dit deur sy stelling dat onderwys geheel en al gefokus is op mense en hul ontwikkeling.

'n Bevestiging van en uitbreiding op hierdie waardes word in die Konsepwitskrif vir Onderwys en Opleiding (1994:11) aangetref. Hiervolgens word die waardes en beginsels van die onderwysstelsel in Suid-Afrika gestel as: die erkenning van die beginsel van basiese menseregte; vryheid en gelyke beregtiging ten opsigte van toegang tot onderwysgeleenthede en lewenslange benutting daarvan; 'n kurrikulum wat die waardes onderliggend aan die demokrasie en fundamentele regte bevorder en die aanvaarding van die beginsels van billikheid en gehalte onderwys.

Waardes is 'n aanduiding van dit wat die professie deur insette wil bereik en hou nou verband met die doelstelling met dienslewering. Basson en Smith(red) (1989:92) stel dit as die "lym" wat die lede van die professie saambind en as die onderliggende elemente tot hul kennisbasis dien. Doelstellings gegrond op waarde-oordele dien as die basis waarop die onderwysstelsel effektiewe en verantwoordbare dienslewering kan skoei. Van der Westhuizen (red)(1990:33) sien

onderwysdoelstellings as take wat normatief gefundeerd is. Implementering van waardes op hierdie wyse word deur Bottery (1992:140) beskou as noodsaaklik vir die gesonde funksionering van die organisasie of stelsel. Doelstellings moet dus gesien word as voortvloeiend uit gemeenskapswaardes en die professie se waardes en kennisbasis.

Bottery(1992:175) Gilbert en Specht (1981:243), Robinson(1978:9), en Van der Westhuizen(red) (1990:362) gee elk 'n beskouing van die doelstelling van die onderwysstelsel en hul beredenering toon ooreenkomste ten opsigte van die ontwikkelingstaak van die onderwys. Die onderwysstelsel word gesien as die instelling wat die totale ontwikkeling van die leerder ten doel het ter voorbereiding van hierdie leerder se funksionering binne die breë gemeenskap. Hierdie beskouings dien as verdere ondersteuning vir die navorser se beredenering in **Hoofstuk 2** dat die onderwys 'n instelling is waar menslike behoeftes bevredig word.

#### **4.5 DIE BESTUURSKENMERKE VAN DIENSGERIGTE INSTELLINGS**

Soos gemeld het die aantal organisasies of instellings wat dienste aan mense lewer al meer uitgebrei. Austin (1983:4) dui aan dat 'n groepering **diensgerigte instellings** wat deur middel van gespesialiseerde professionele personeel spesialisdienste aan mense in nood lewer, na aanleiding hiervan ontwikkel het. Elkin(1985:2), Hasenfeld (1983:1), Lewis (in Slavin, 1985:6) en Weiner(1982:7) is dit eens dat die bestuur van hierdie organisasies verskil van die bestuur van besigheidsinstellings.

Die rede hiervoor is geleë in die onderskeidende **kenmerke van diensgerigte instellings**. Eerstens dat hulle gerig is op direkte dienslewering aan mense en die verandering van hierdie mense se omstandighede en tweedens dat die effektiwiteit en doeltreffendheid van hierdie instellings nie gemeet word in terme van finansiële doelwitte nie, maar tot watter mate die gestelde doelwitte bereik is. Steiner(1982:26) se bespreking wys daarop dat die diensgerigte instelling se prioriteit nie dié is van markomstandighede nie, maar die lewering van dienste nie-teenstaande die koste daaraan verbonde. Egan (1985:21) kom tot die gevolgtrekking dat produktiwiteit gemeet word aan die mate waartoe die instellings daarin geslaag het om hul kliënte se kwaliteit van lewe te verbeter. Weiner (1982:10) is dus geregverdig in sy gevolgtrekking dat diensgerigte instellings ook 'n eiesoortige bestuursadministrasie vereis.

Diensgerigte instellings se direkte betrokkenheid by mense bring mee dat daar voortdurende interaksie bestaan tussen die organisasie, sy personeel en lede van die omgewing. Daar is reeds verwys na die oopheid van hierdie instellings se grense en hul gevolglike vatbaarheid vir beïnvloeding. 'n Verdere aspek wat hiertoe bydra is die feit dat diensgerigte instellings afhanklik is van die gemeenskap se sanksie ten einde relevant te wees in hul dienslewering. Cronjé (1987:104) wys daarop dat die organisasie onlosmaaklik deel is van sy omgewing en dat daar voortdurende wisselwerking tussen hierdie twee elemente bestaan. Hierdie wisselwerking, dui Weiner (1982:141) aan, bring mee dat die omgewing die organisasie slyp en die organisasie die



omgewing.

Austin (in Slavin, 1985:17), Brager en Holloway (1978:33), Egan (1985:25), Hasenfeld (1983:51), Kast en Rosenzweig (1979:127) en Weiner (1982:131) bespreek almal die impak van die wisselwerking tussen die diensgerigte instelling en sy omgewing. Hieruit blyk dit dat hierdie omgewing beskryf kan word as die ekonomiese, demografiese, sosiologiese, opvoedkundige, wetlike, kulturele, politiese en tegnologiese groeperinge in die gemeenskap, sowel as die spesifieke bronne en dienslewering sinistansies met wie die organisasie in interaksie is. Veranderinge in die omgewing het verandering by die diensgerigte instelling tot gevolg.

Omgewingsveranderinge wat verband hou met die waardes en doelstellings van 'n gemeenskap en die middele vir die voorsiening van dienste het 'n direkte impak op die struktuur, doelwitte, taakverdelings en programme van 'n diensgerigte instelling. Glisson (1981:23) wys daarop dat 'n organisasie se doelwitte en waardes op so 'n wyse aan die omgewing gekommunikeer moet word dat dit aanvaarbaar sal wees vir die donateurs en finansiële ondersteuners, ander diensorganisasies en gemeenskapsgroepe sowel as die kliëntsisteem wat baat sal vind by dienslewering deur die organisasie.

Die onstuimige omgewing waarin die diensgerigte instelling funksioneer, tesame met die eiesoortige aard van die bestuursadministrasie van hierdie instelling vereis volgens

Weiner (1982:7) 'n dinamiese en kreatiewe ingesteldheid vanaf die bestuurder. Die effektiewe bestuur van 'n diensgerigte instelling vloei egter nie outomaties voort uit 'n voorneme om dinamies en kreatief te wees nie. Martin (in Slavin, 1985:81-82), Miringoff (1980:192), Sarri (1989:21), Stein (1977:36), Stretch (1978:327), Teicher (in Slavin, 1985:47-49) en Weiner (1982:10) is dit almal eens dat **die bestuurder** in 'n diensgerigte instelling oor 'n grondige kennisbasis, vaardigheid in bestuur en die korrekte ingesteldheid moet beskik.

Die bestuurder moet eerstens kennis hê oor organisasie- en bestuursteorieë. Daar word nie van die bestuurder verwag om 'n besluit te neem oor die mees toepaslike bestuursteorie of om 'n nuwe te ontwerp nie, maar om op grond van sy kennis die mees toepaslike aspekte uit die verskillende teorieë van toepassing te maak in die bestuur van die organisasie. Die bestuurder moet dus deur die aanwending van kennis daartoe in staat wees om die organisasie sy doelstellings te laat bereik.

Tweedens moet die bestuurder 'n goeie kennis en begrip hê van die dinamiese verhouding tussen die organisasie en sy omgewing. Die bestuurder moet kennis dra van die belangrike rol wat 'n bepaalde ingesteldheid teenoor die organisasie en sy bestuur het op die wisselwerking tussen die organisasie en sy omgewing. 'n Bestuurder se vermoë om die omgewing te kan bestuur tot voordeel van die organisasie is 'n besliste bate.

Derdens moet die bestuurder kennis hê van die kliëntsisteem of

teikensisteem se behoeftes en die metodes/tegnologie beskikbaar om in hierdie behoeftes te voorsien en bereid wees om die voortbestaan hiervan te verdedig. Hierdie tegnologie is die prosesse, metodes en werkswyses wat die organisasie aanwend in die bereiking van sy doelstellings. Die bestuurder moet verder daartoe in staat wees om op grond van hierdie kennis as 'n leier te kan optree met die vaardigheid om werkers te motiveer, hul vaardighede te verhoog en hulle aan te spoor tot kreatiwiteit.

'n Vierde afdeling waaroor die bestuurder kennis moet dra is die dinamiek van die diensgerigte instelling as organisasie. Die bestuurder moet insig daarin hê dat dit nie die kliënt of die gebruiker van die diens is wat daarvoor betaal nie, maar 'n bron in die omgewing. 'n Verdere faset van die diensgerigte instelling wat onderskeidend is, is dat effektiewe dienslewering daartoe lei dat die gebruiker nie weer van die diens gebruik maak nie - in teenstelling met die besigheidsinstansie waar die tevrede klant altyd weer terugkeer.

Die tydsaspek ten opsigte van dienslewering is nie by hierdie instelling van belang nie; dit is die kliënt se behoefte wat die aard en duur van behandeling bepaal. Die tegnologie/metode van behandeling is wisselend en die sukses van die behandelingsproses kan nie voorspel word nie. Die instelling het 'n sosiale verantwoordelikheid en kan nie dienslewering aan mense in nood weier nie. Hoewel die bestuurder nie 'n hoogs gekwalifiseerde spesialis hoef te wees nie, moet hy of sy oor 'n grondige kennisbasis beskik van die dienste en diensmetodes/tegnologie van

die organisasie wat bestuur word. Sonder hierdie kennis sal die bestuurder dit moeilik vind om by personeel die vertroue en gesag in te boesem wat nodig is vir suksesvolle bestuursprosesse.

Laastens moet die bestuurder oor kennis beskik van die bestuurskenmerke van 'n diensgerigte instelling. Cronjé (1987:105) wys daarop dat die bestuur van 'n diensgerigte instelling volgens 'n proses verloop wat uit vier komponente bestaan, naamlik beplanning, organisering, aktivering en kontrolering.

#### 4.5.1 **Beplanning**

Sarri (1982:21) bevestig dat diensgerigte instellings sanksie het vanaf en ondersteun word deur die omgewing op grond daarvan dat hulle sekere doelstellings bereik tot voordeel van die gemeenskap se welsyn. Die formulering van hierdie doelstellings skep 'n dilemma omdat sodanige instelling dikwels in konflikterende of veelvuldige behoeftes moet voorsien. Vogel en Patterson(1986:54) dui aan dat **beplanning** die beginpunt is van die proses om hierdie dilemma te ontrafel. Beplanning beteken dat daar besluit moet word waarheen die organisasie op pad is. Egan (1985:26) dui dit aan as dat daar gepoog moet word om na aanleiding van beplanning uitdrukking te gee aan dit wat die organisasie oorhoofs wil bereik.

Beplanning is opsigself 'n proses waar begin word deur te bepaal in watter behoeftes die organisasie moet vervul. Austin (1983:2), Brill (1976:121), Caputo (1988:75), Holland en Cook

(1983:60) en Jones, Brown en Bradshaw (1983:19) het almal 'n bydrae te lewer ten opsigte van die faktore wat tydens die beplanning van 'n organisasie se missie en visie in gedagte gehou moet word. Die uitgangspunt is dat 'n organisasie wat deel vorm van die groepering diensgerigte instellings bepaalde uitgangspunte voorop moet stel.

Eerstens is diensgerigte instellings ontwerp om die potensiaal van mense tot die maksimum te ontwikkel; om mense se disfunksionele gedrag te voorkom en om behandelend met betrekking tot probleemsituasies op te tree. Hierdie instellings het egter nie net die verligting van menslike nood as prioriteit nie, maar ook die belange van die totale gemeenskap.

Tweedens moet daarna gestreef word om 'n verskeidenheid wyses te vind waardeur in mense se behoeftes voorsien kan word. Dienslewering moet nie-diskriminerend wees en prioriteit moet verleen word aan die mees behoeftiges. Gelyke beregtiging word dus voorop gestel. Klem behoort geplaas te word op dienslewering wat ontwikkeling, opvoeding en opleiding en bemagtiging van die mens in die hand werp.

In die beplanning van 'n organisasie se doelstellings moet die besluitnemers die identiteit van die organisasie in die verlede en die rol wat dit in die gemeenskap gespeel het in gedagte hou, sowel as die huidige rol en identiteit. Dit behoort as uitgangspunte te dien vir die beplanning van die organisasie se toekomsverwagtinge. Beplanning vanuit so 'n wye perspektief

behoort daartoe te lei dat die organisasie-ontwerp voorsiening maak vir verandering en aanpasbaarheid en dat personeel se potensiaal optimaal benut word. Hierdie is 'n belangrike mikpunt as in gedagte gehou word dat die effektiwiteit van dienste onder andere op die suksesvolle koördinering van die personeel berus.

Die beleid en doelstellings van 'n organisasie word deur Kast en Rosenzweig (1979:151) gesien as die wyse waarop uitdrukking gegee word aan die situasie wat in die vooruitsig gestel word. Die beleid omsluit die missie, die doelstellings en doelwitte en die teiken van die organisasie en bepaal die wyse waarop interaksie tussen die organisasie en sy omgewing sal plaasvind. Hierdie doelstellings kan volgens Hasenfeld (1983:85) meervoudig en konflikterend wees. As rede hiervoor word beredeneer dat 'n organisasie se doelstellings 'n bevestiging is van die waardes en beginsels wat deur die organisasie nagestreef word. Binne 'n pluralistiese samelewing is dit onwaarskynlik dat dit by alle groeperinge aansluiting sal vind en daar moet dus gepoog word om die meerderheid groepe se waardes en beginsels te akkomodeer. Beide Kwandwalla(1977:350) en Hasenfeld dui aan dat organisasies sodanige situasie kan omseil deur die formulering van twee stelle doelstellings, die amptelike doelstellings en die operasionele doelstellings.

Amptelike of strategiese doelstellings het ten doel om sanksie en ondersteuning vir die organisasie vanaf 'n breë spektrum uiteenlopende groeperinge te verkry. Die doelstellings word meerendeels in vae en abstrakte terme gestel, is buigbaar en

omsluit 'n wye reeks waardes en beginsel. Hierdie doelstellings dien dus as 'n buffer tussen die organisasie en sy omgewing. Operasionele doelstellings reflekteer die organisasie se ware vooruitsigte en dit wat bereik wil word. Die voorkeure en keuses van die bestuur word hierin gereflekteer en 'n aanduiding word gegee van die metodes/tegnologie wat aangewend sal word om die doelstellings te bereik. Hierdie doelstellings word duidelik en spesifiek geformuleer.

Die amptelike doelstellings van 'n organisasie word dikwels deur wetgewing bepaal en is die wyse waarop uitdrukking gegee word aan die organisasie se voorneme om welsynsbeleid en -wetgewing te implementeer. Steiner (1977:16) wys daarop dat staatsdepartemente wat as diensgerigte instellings funksioneer almal daaraan onderworpe is om hul doelstellings en doelwitte in ooreenstemming te bring met die beleid en wetgewing deur die regering bepaal. Cloete (1993:63-66) brei hierop uit en dui aan dat beleid van sodanige instellings deur die Grondwet bepaal word. Binne hierdie perspektief word die operasionele doelstellings ook deur die wetgewende instelling bepaal. Uitvoerende amptenare van diensgerigte instellings binne die staatsdiens kan nie sonder magtiging van die wetgewende instellings die aard en omvang van operasionele doelstellings vasstel nie. Wetgewende instellings se besluite berus grootliks op feite, maar word ook beïnvloed deur waarde-oordele. Die uitvoerende bestuurskader kan egter ook voorstelle maak oor sekere aangeleenthede en hoe dit hanteer moet word.



Wanneer die beleid en doelstellings van 'n diensgerigte instelling deur middel van beplanning bepaal word, moet dit aan 'n aantal vereistes voldoen. Patti (1985:3) en Stretch (1978:352) laat hulle hieroor uit en hul menings kan as volg opgesom word. Die organisasie se beleid en doelstellings moet 'n aanduiding daarvan wees dat die organisasie relevant is ten opsigte van dienslewering; effektief is in die sin dat personeel die bereiking van gestelde doelwitte prioritiseer en toereikend is vanweë die maksimale bereiking van doelstellings op die mees ekonomiese wyse. Hierdie eienskap is veral van waarde in omstandighede waar 'n tekort aan bronne bestaan.

Samevattend kan dus gesê word dat beplanning vir diensgerigte instellings daartoe behoort te lei dat die organisasie se doelstellings geformuleer word as die wyse waarop uitdrukking gegee word aan die sosiale verantwoordelikheid van die organisasie. Dit is 'n aanduiding van dit wat voorop gestel word deur die gemeenskap en 'n organisasie of staatsdepartement.

#### 4.5.2 **Organisering**

Die gestelde beleid en doelstellings van 'n organisasie moet binne 'n bepaalde ruimte in praktyk gestel word. Brager en Holloway(1978:67), Kast en Rosenzweig(1979:110) en Vogel en Patterson (1986:56) verwys almal na hierdie ruimte as die struktuur van 'n organisasie. Binne hierdie struktuur word die werking van die organisasie **georganiseer**. Die struktuur is volgens Hasenfeld (1983:25) en Holland en Cook (1983:67) die organisasie se interne ruimte waarbinne die totale



hulpverleningsproses geanker is.

Organisering is 'n belangrike komponent in die interaksionêre verhouding tussen die diensgerigte instelling en sy omgewing en het die organisasie se effektiwiteit ten doel. Deur middel van organisering beplan die organisasie ten einde hierdie verhouding te kan beheer en stuur. Organisering kan omskryf word as die wyse waarop bepaal word **wat** gedoen moet word, deur **wie** opgetree sal word, **watter organisatoriese** eenhede betrokke sal wees, **hoe** opgetree sal word en **wie** die beheer sal uitoefen.

Hasenfeld (1983:25), Patti (1985:11) en Weiner (1982:214) is dit almal eens dat organisering 'n proses is waardeur die bestuur en personeel saamspan in die identifisering van spesifieke en gerigte doelstellings en doelwitte en elke individu se verantwoordelikheid met betrekking tot die bereiking van hierdie doelstellings uitgespel word. Dit bewerkstellig 'n verbintenis tot samewerking vanaf die personeel en ondersteun hulle in die beoefening van hul professies.

Egan (1985:135) wys daarop dat organisering spesifieke voordele vir die diensgerigte instelling inhou. Eerstens word duidelikheid verkry oor die organisasie- en eenheidsdoelstellings en program waardeur dit tot uitvoer gebring sal word. Tweedens spel dit aan die individuele lede van die organisasie uit wat van elkeen verwag word. Derdens dien dit as 'n hulpmiddel in die betrokke-making van hulpbronne en laastens dien dit as 'n ooreenkoms tussen personeel en supervisors vir die bereiking van

doelwitte.

Weiner (1982:215) wys egter daarop dat organisering slegs kan plaasvind binne 'n bestaande organisasie waar reeds uitsluitel gekry is oor die breë doelstellings en doelwitte wat die organisasie voorstaan.

Daar is al telkens in hierdie ondersoek melding van gemaak dat 'n diensgerigte instelling dit moeilik vind om spesifiek te wees in die uitdrukking van doelstellings en doelwitte vanweë die onvoorspelbaarheid van die omgewing en die feit dat daar met mense materiaal gewerk word wat elkeen uniek is in hul reaksies. Organisering is die organisasie se teenvoeter vir hierdie onsekere omstandighede en verleen 'n basis waarop die dienslewering gegrond kan word.

Brager en Holloway (1978:66), Cloete (1993:104), Glisson (1981:22), Hasenfeld (1983:8), Holland en Cook (1983:61), Sarri (1982:21) en Vogel en Patterson (1986:56) het elk 'n bydrae te lewer in die beskouing van dit wat voortspruit uit die proses van organisering. Organisering bepaal eerstens die voorgestelde model waarvolgens die organisasie gaan funksioneer en kan geformuleer word vanuit die verskillende bestuursteorieë.

Tweedens word 'n wyse vir die delegering van gesag bewerkstellig. Die verspreiding van gesag deur middel van 'n hiërgiese struktuur word as kenmerkend van organisering beskou. Hasenfeld (1983:160) sien gesag as die mag wat aan 'n persoon gegee word

om besluite te neem wat die optrede van ander sal bepaal. Die mate van gesag word bepaal deur die aantal bronne/personeel wat beheer moet word. Hierdie hiërargiese struktuur definieer die gesag van elke personeellid. Delegering van gesag is ook die wyse waarop die aktiwiteite van lede in die interne struktuur beheer en gekoördineer word. Vanweë hierdie hiërargiese verspreiding van gesag en mag word kenmerke van 'n burokratiese struktuur in elke organisasie aangetref. Rai (1983:45) wys egter daarop dat die organisasie nie noodwendig die onbuigsame karakter, tipies van 'n burokratiese sisteem, hoef te hê nie. Die graad van onbuigsamheid word beïnvloed deur die mate waartoe professionalisering in die organisasie teenwoordig is. Hasenfeld (1983:162) omskryf professionalisering as "a process by which an organized occupation, usually but not always by virtue of making a claim to special esoteric competence and to concern for the quality of its work and its benefits to society, obtains the exclusive right to perform a particular kind of work, control training for and access to it, and control the right determining and evaluating the way the work is performed".

'n Werksmag bestaande uit oorwegend professionele spesialiste bring mee dat die gesagsfunksie in sodanige organisasie baie meer gedesentraliseer is. Desentralisasie van gesag lei eweneens tot 'n vermindering in die burokratiese aard van die organisasie. 'n Gedesentraliseerde struktuur hang saam met 'n lae voorkoms van geroetineerde take, standardisering van optrede en rigiede werksomskrywings. Die waardes en beginsels eie aan die bepaalde professie bepaal die reëls vir hierdie personeel se optrede en

bied ruimte vir die neem van sensitiewe besluite in die uitvoering van hul pligte.

Die mate van burokrasie wat wel in 'n organisasie teenwoordig is, behoort volgens Wilson, Voth en Hudson (1980:15) nie 'n bedreiging vir die professionele personeel se outonomie te hou nie. Individuele professionele etiek laat wel ruimte vir burokratiese beheer in dié areas waar die professionele persoon nie 'n ekspert is nie. Supervisie kan hier as 'n voorbeeld dien van 'n vorm van beheer wat ontwikkelend en tot voordeel van die professionele persoon toegepas word, maar nie die outonomie van die persoon bedreig nie.

Derdens laat organisering ruimte vir die verdeling van werk. Rolspesifikasies en taakverdelings op grond van eiesoortige take of vaardighede het in die diensgerigte instelling tot gevolg dat personeel saam gegroepeer word in departemente of spanne. Afhangende van die organisasie se personeelsamestelling kan hierdie spanne multi-dissiplinêr van aard wees. Brill (1976:13) en Kwandwalla (1977:480) wys daarop dat dit meer funksioneel is om alle personeel wat 'n bydrae te lewer het tot die bereiking van 'n spesifieke doelstelling of die uitvoer van 'n spesifieke funksie, saam te groepeer. Hierdie persone kan mekaar se eksperties sodoende aanvul. Sodanige groepe neig om buigsaam en aanpasbaar te wees.

Integrasie van dienslewering deur persone uit verskillende professionele oriëntasies kan egter soos McGrath (1991:34) aandui

ook probleme veroorsaak. Daar is veral vier areas waar 'n knoop kan ontstaan. Eerstens kan die verskillende professies hul outonomie vooropstel en verdedigend optree teenoor mekaar. Tweedens kan daar vooroordele oor mekaar se professies en ideologieë bestaan wat meebring dat hulle negatief staan teenoor 'n veranderde werkswyse. Derdens kan daar verskille bestaan in die professies se wetlike aanspreeklikheid en strukture aan wie verantwoording gedoen moet word. Laastens sal spanwerk bemoeilik word indien daar nie 'n raamwerk bestaan waarvolgens verwysings, koördinering en kommunikasie kan geskied nie. 'n Gebrek aan konsensus oor die doelstellings van die span en ongereelde kommunikasie hou nou verband hiermee.

Ten einde hierdie probleem-areas te kan hanteer word organisering ingespan. Brill (1976:86) wys daarop dat die struktuur van die organisasie verantwoordelik is vir 'n raamwerk waardeur die oorhoofse doel en beleid van die span bepaal word en verantwoordelik is vir die operasionele toepassing daarvan. Dit gee definisie aan die aard van die span en sy doelstellings.

Die effektiwiteit van 'n span berus volgens Brill (1976:39) en Weiner (1982:384) daarop dat daar 'n duidelike definisie en aanvaarding van en begrip vir die doelstellings en doelwitte van die span bestaan en die grense en rolle van elk van die professies uitgespel is. Spanlede behoort in staat te wees om uitvoering hieraan te gee op 'n effektiewe en geordende wyse. Tweedens moet die lede daarin kan slaag om 'n eie waarde en normestelsel vir gedrag te ontwikkel ten einde die span in staat

te stel om as 'n eenheid te funksioneer en nie net as 'n somtotaal van die dele nie. Hierdie eenheidvorming het derdens die implikasie dat die span 'n universele taal moet ontwikkel asook 'n patroon vir effektiewe kommunikasie - intern sowel as met die omgewing. Vierdens dat rolspesifikasie op so 'n wyse sal plaasvind dat die lede insig ontwikkel ten opsigte van die grense en areas van oorvleueling. Voorsiening moet gemaak word vir buigsaamheid en veranderinge en die maksimale benutting van spanlede se vaardighede. Sodanige strukturering bied genoegsame ruimte vir leierskap sonder dominerende van 'n spesifieke professie. Laastens moet die spanlede sensitief wees vir die potensiaal vir ontwikkeling wat in die dinamika van die span geleë is. Kreatiwiteit en inovasie moet dus bevorder word deur die span se funksionering.

Taakverdeling hou ook verband met die mate van burokratisering, daar rolspesialisasie daartoe lei dat 'n organisasie se vermoë tot buigsaamheid beïnvloed word. Spesialisasie en taakverdeling gee aanleiding tot segmentasie en fragmentasie van werk wat weer daartoe lei dat koördinerende en regulering bemoeilik word. Sodanige situasie werp die noodsaaklikheid aan reëls en prosedurehandleidings in die hand. Weereens het die mate van professionalisering 'n rol te speel, want die professionele persone kan op grond van hul opleiding, vaardighede en eksperties gespesialiseerde rolle en take vervul sonder stelle reëls en voorskrifte. Hierdie professionele persone verkies om volgens hul professies se voorskrifte te handel en werk-verwante besluite word op 'n gedesentraliseerde wyse hanteer.

Laastens aktiveer die proses van organisering die vloeï en kwaliteit van inligting binne die organisasie. Steiner(1977:155) se bespreking dui daarop dat kommunikasie die wyse is waarop inligting oorgedra word na die verskillende sisteme binne die organisasie, asook die wyse waarop skakeling met die omgewing geskied. Kommunikasie moet beskou word as 'n belangrike faktor vir die daarstel van eenheid in die organisasie. Kommunikasie kan plaasvind deur middel van direkte een-tot-een kontak, vergaderings, telefoniese kontakte, briewe en omsendskrywes. 'n Organisasie is in werklikheid niks anders as een groot komplekse kommunikasienetwerk nie en die struktuur moet dus ook voorsiening maak vir die kanalisering van inligting op 'n gekoördineerde wyse aan individue en departemente.

Kommunikasie kan inligtinggewend, opdraggewend of motiverend van aard wees. 'n Inligtinggewende boodskap kan óf daartoe aanleiding gee dat personeel voor 'n keuse van alternatiewe gestel word óf 'n aanduiding gee van die alternatiewe wat gekies behoort te word. Opdraggewende boodskappe gee aanduidings van veranderinge wat aangebring moet word ten einde meer toereikende dienslewering te verseker. Motiverende boodskappe het 'n effek op waarde-oordele en fokus veral op dit wat bereik behoort te word.

Effektiewe kommunikasie behels dat die boodskap feitelik, rasioneel en op 'n nie-ingewikkelde wyse geformuleer moet word. Inligting moet die volle omvang van die situasie deurgee en die doel met die boodskap moet duidelik blyk. Kommunikasie behoort

drie rigtings van vloei te toon, naamlik vertikaal in die sin van eenrigting na bo, vertikaal tweerigting na bo en onder en horisontaal na die kante. Kommunikasie in 'n diensgerigte instelling is slegs effektief wanneer afwaartse kommunikasie aangevul word deur opwaartse kommunikasie. Kommunikasie kan slegs geslaagd wees en meewerk tot die organisasie se oorhoofse doelbereiking wanneer dit ruimte bied vir tweerigtingvloei.

Personeel se werkstevredenheid en effektiwiteit toon 'n direkte verband met die individu se waarde-oordele en die eienskappe van die organisasie. Austin(1983:5) en Hasenfeld en Schmid(1989:264) se besprekings help om tot die gevolgtrekking te kom dat organisering gemik op die bereiking van die diensgerigte instelling se missie en professionele dienslewering wat die kliënt se behoeftes vooropstel, noodsaaklik is vir die implementering van effektiewe programme.

#### 4.5.3 **Aktivering**

Abels en Murphy (1981:97) wys daarop dat die funksie van bestuur wyer strek as net die instandhouding van die organisasie. Dit het ook belang by die **aktivering** van die personeel in die uitvoering van hul take. Werksbevrediging is nie genoegsaam nie, motivering of aktivering word verder bewerkstellig wanneer werknemers hul dienslewering as sinvol ervaar. Brody (1993:150), Egan (1985:149), Lewis en Lewis (1983:110), Miringoff (1980:147) en Weiner (1982:485) dui aan dat oriëntering vir nuwe personeel, supervisie, beloning vir effektiewe dienslewering en personeelontwikkelingsprogramme wyses is waarop aktivering binne



die diensgerigte instelling plaasvind. Dit is die faktore wat daartoe lei dat werknemers hul verblyf in die organisasie en hul dienslewering as sinvol ervaar.

Met betrekking tot spanwerk wys Brill (1976:84) daarop dat individuele lede behoefte het aan skoling en ontwikkeling ten einde as spanlede te kan funksioneer. Egan (1985:151), Russel, Lankford en Grinell (in Slavin, 1985:166) en Steiner (1977:61) sluit hierin by Brill aan. Nie net moet personeel aanvanklik opgelei word om effektief binne die organisasie te funksioneer nie, maar dit is ook die verantwoordelikheid van die organisasie om personeelontwikkeling op 'n deurlopende basis te laat plaasvind. So word personeel in staat gestel om op hoogte te bly van die eise wat die snel veranderde omgewing stel en word die relevantheid van dienslewering verseker. Hierdie ontwikkeling het egter nie net op die lynwerkers betrekking nie, maar ook op die bestuurskader van die organisasie.

Oriëntering van nuwe personeel gee die toon aan vir die wyse waarop hulle in die organisasie sal funksioneer. Oriëntering is die wyse waarop nuwe personeel in die organisasie verwelkom en geïntegreer word en het 'n invloed op hul toekomstige produktiwiteit en kwaliteit van dienslewering.

Supervisie het ten doel om aan professionele werknemers leiding te gee wat hulle in staat sal stel om meer effektief diens te kan lewer. Supervisie het die ontwikkeling van die professionele persoon ten doel, maar fokus ook op die wyse waarop hierdie

professionele persoon aansluiting vind by die organisasie se etiek, doelstellings en werkswyse. Effektiewe supervisie berus daarop dat die supervisor oor kundigheid en ervaring in die werksveld sal beskik.

Supervisie het die aanmoediging en ondersteuning van die werknemer ten doel; dit bou motivering; dit bevorder die vereniging van individuele- en organisasiedoelstelling en verbeter die werknemer se vaardighede. Hierdie doelstelling word ten uitvoer gebring deur middel van 'n proses waardeur die werknemer deur verskillende fases van ontwikkeling geneem word. Die proses berus op 'n kontrak tussen die supervisor en werknemer om mee te werk tot spesifieke doelwitte en kriteria vir die meting van vordering. Na mate die werknemer se vaardighede ontwikkel verander die supervisie-verhouding en bereik die werknemer die vlak van onafhanklike funksionering. Die supervisor tree in hierdie eindfase op as konsultant met die bied van ondersteuning as funksie. Binne die eindfase is dit die werknemer se primêre verantwoordelikheid om behoeftes te identifiseer. Die supervisie-verhouding kom egter nie tot 'n einde nie, daar supervisie nie net 'n meer vaardige werker ten doel het nie, maar 'n meer self geaktualiseerde persoon. Daar bestaan dus 'n voortgesette behoefte aan groei en ontwikkeling.

Die behoud van hoë produktiwiteit en die aktivering van personeel is belangrike verantwoordelikhede van die bestuur van 'n diensgerigte instelling. 'n Voortgesette personeelontwikkelingsprogram kan hierin voorsien.

Personeelontwikkeling verseker dat die personeel deur middel van voortgesette opleiding daartoe in staat gestel word om tred te hou met veranderinge in die gemeenskap.

Ontwikkelingsprogramme behoort voorsiening te maak vir die behoeftes van die diensgerigte instelling, sowel as die individuele werknemer. Die ontwerp van die personeelontwikkelingsprogram hang saam met behoeftes geïdentifiseer by die evaluering van programme. Die program moet dus afgestem word op die leemtes in die organisasie wat 'n effek het op die organisasie se vermoë om effektiewe dienste te kan lewer. Die personeelontwikkelingsprogram het die bereiking van spesifieke doelwitte in die vooruitsig en kan deur middel van verskillende aanbiedingswyses tot uitvoer gebring word. Voorbeelde hiervan is gevallebesprekings, laboratoriumsituasies, demonstrasies en rollespel. Die programinhoud en wyses van aanbieding moet egter in die behoeftes van die volwasse leerder voorsien.

Aansluitend by die ontwikkeling van personeel meld Egan (1985:213) en Glisson (1981:26) dat die professionele diensverskaffers ook behoeftes het wat deur die organisasie bevredig moet word. Hierdie behoeftes hou verband met die klimaat wat binne die organisasie heers en die erkenning wat die personeellid ontvang met betrekking tot die effektiwiteit van dienslewering.

Brody (1993:176) wys daarop dat beloning 'n uitdrukking is van

die diensgerigte instelling se waardering vir hoë kwaliteit en effektiewe dienste gelewer en dat dit motivering by die werknemer verhoog. Egan (1985:219) is van mening dat personeelontwikkeling vaardighede verhoog en dus in die behoefte van die deursnee werknemer voorsien. Voorsiening vir die beloning van uitstaande prestasie het egter by uitstek motivering en aktivering tot gevolg. Wysies waarop beloning kan geskied wissel van geldelike bonusse en byvoordele, bevordering, toename in verantwoordelikhede en keuse van eie diensure tot deelname aan besluitneming oor eie werksomstandighede.

Die aktivering van personeel is dus 'n belangrike funksie van die bestuur van 'n diensgerigte instelling. Wanneer nagelaat word om personeel te ontwikkel en te motiveer verbeur die bestuur die geleentheid om die instelling se optimale funksionering en kwaliteitdienslewering te bewerkstellig.

#### 4.5.4 **Kontrolering**

Daar is tot dusver deurgaans verwys na die interaksie tussen die diensgerigte instelling en sy omgewing. Die voortbestaan van hierdie instelling berus in der waarheid op sanksie deur die verskillende groeperinge in die omgewing. **Kontrolering** van die mate van sukses wat die organisasie behaal in die bereiking van sy doelstellings geskied dus nie slegs op bestuursvlak nie, maar meer belangrik vanuit die omgewing. Cloete (1993:83), Hasenfeld en Schmid (1989:267), Stretch (1978:324) en Vogel en Patterson (1986:61) is dit almal eens dat in die lig van die skaarste aan geld en bronne, geen diensgerigte instelling dit kan bekostig om

nie erkenning te gee aan sy verantwoordelikheid tot aanspreeklikheid ten opsigte van die impak van sy dienste nie.

Wanneer beredeneer word dat die organisasie die verantwoordelikheid het tot aanspreeklikheid, ontstaan die vraag aan wie dit aanspreeklik is. Stretch(1978:327) beantwoord die vraag deur aan te dui dat verantwoordbaarheid vereis word deur: die gemeenskap en sosio-politiese strukture, die kliënt/verbruiker, professionele groeperinge in die gemeenskap, die personeel binne die organisasie en ander instellings wat soortgelyke dienste lewer.

'n Diensgerigte instelling is vir die volgende areas aan hierdie groepe aanspreeklik. Eerstens ten opsigte van die relevantheid van die diens wat gelewer word, met ander woorde deur aan te dui dat 'n spesifieke probleem deur die organisasie aangespreek moet en kan word. Tweedens om deur middel van finansiële aanspreeklikheid aan te dui dat die fondse verkry uit die begroting ten beste aangewend is. Derdens is die organisasie aanspreeklik ten opsigte van die mate waartoe sukses behaal is in die bereiking van die gestelde doelstellings. Hiermee saam hang die beginsels van redelikheid en billikheid en gelyke beregtiging. Laastens word aanspreeklikheid vereis ten opsigte van die mate waartoe die organisasie daarin kon slaag om hierdie doelstellings te bereik teen die laagste moontlike koste.

Stretch(1978:327) is van mening dat bewyslewering van aanspreeklikheid in bogenoemde areas met meer gesag sal kan

geskied indien dit op die volgende beginsels berus: duidelike dokumentasie van die verband tussen die behoefte wat bestaan aan dienslewering en die dienste wat gelewer word; deurlopende vermyding van diens-duplisering deur kennisinsameling van soortgelyke diensinstellings; deelname aan 'n netwerk van dienste; rasionele aanwending van bronne met die oog op langtermyn doelwitte en die instandhouding van 'n bestuursinligtingstelsel met betrekking tot die organisasie se dienslewering.

Die voortsetting van 'n organisasie se dienste berus hoofsaaklik daarop dat diegene verantwoordelik vir befondsing of hulpverlening en die breë gemeenskap tevrede is met die organisasie se prestasie. Wanneer die besigheidsinstelling aanspreeklikheid ten opsigte van doelbereiking bewys, word dit uitgedruk in terme van die wins wat bereken is. Elkin(1985:2) wys op die dilemma wat ontstaan wanneer diensgerigte instellings, in bewyslewering van aanspreeklikheid, uitdrukking wil gee aan prestasies behaal. Die rede hiervoor is dat diensgerigte instellings nie oor so 'n alles omvattende objektiewe meetinstrument beskik nie.

Die diversiteit en snelle gang van verandering van die omgewing waarbinne die organisasie funksioneer bring mee dat sodanige meetinstrument nie vanuit die omgewing verkry kan word nie. Hasenfeld(1983:205) en Patti (1985:2) is hiermee in ooreenstemming en wys daarop dat waarde-oordele, ligging en eiebelang daartoe sal lei dat verskillende norme en standaarde

toegepas sal word.

Die organisasie moet egter daarvan bewys lewer dat die teikenpopulasie bereik word; dat uitvoering gegee word aan die missie en beleid; dat doelstellings bereik word deur die insette van gemotiveerde en tevrede personeel en van bronne gebruik gemaak word om kostes te besnoei. Die twee begrippe wat hieruit na vore kom is **effektiwiteit** en **toereikendheid** ("efficiency").

Caputo (1988:93), Hasenfeld(1983:206), Patti(1985:2) en Newman en Turem (in Slavin, 1978:322) lewer elk 'n bydrae tot die omskrywing van die twee begrippe:

**effektiwiteit** van 'n organisasie kan gesien word as die mate waartoe die diensgerigte instelling daarin slaag(soos bevestig deur die verbruiker) om deur middel van kwaliteit dienslewering die gestelde doelstellings en doelwitte te bereik en sodoende die verlangde verandering bewerkstellig, synde dit by individue, groepe of gemeenskappe is. Kwaliteit dienslewering word deur Patti(1988:8) omskryf as toeganklik, medemenslik en aanvaarbaar.

**toereikendheid** dui aan tot watter mate die organisasie daarin kon slaag om deur maksimale benutting van bronne en tegnologie hierdie doelstellings en doelwitte teen die laagste koste te bereik. Elkin(1985:2) wys daarop dat hierdie dubbelvoudigheid (prestasie ten opsigte van dienslewering en finansiële besteding) die grootste uitdaging inhou vir die bestuur van 'n diensgerigte

instelling. Hoewel die instelling nie deur die finansiers bestuur word nie, is die instelling aan hulle aanspreeklik met die oog op voortgesette finansiering. Hierdie beginsel is ook geldend vir diensgerigte staatsinstellings.

Weiner(1982:277) wys daarop dat die effektiwiteit en toereikendheid van 'n organisasie op korttermyn (jaarliks) bereken word.

Patti(1985:3) beredeneer dat dit baie moeilik vir 'n diensgerigte instelling is om op al die genoemde gebiede prestasie te bewys. Organisasies gee gevolglik prioriteit aan effektiwiteit en toereikendheid as wyses om die vlak van prestasie mee te beskryf. Dit is in ooreenstemming met die beredenering tot dusver dat die diensgerigte instelling organiseer, aktiveer en kontroleer met die hoofopset om sy doelstelling en doelwitte te bereik.

Hasenfeld(1983:205) en Patti(1985:9) wys egter daarop dat die beskikbaarheid van hierdie twee metingskonsepte nog nie die dilemma van soeke na 'n objektiewe meetinstrument oplos nie. Diensgerigte instellings se doelstelling is meestal veelvoudig en kompleks en kan moeilik opgesom word in eenvoudige terme. Verder word vooruitskattings oor die effek van dienslewering bemoeilik deur die feit dat mense se reaksies op intervensiemetodes verskillend van aard is en dat die effek van buite-faktore nie beheer kan word nie. Interpretasies van die eindresultaat of mate van verandering wat bewerkstellig is, kan ook konflikterend wees. Dit is dus eerstens moeilik om die



prestasie wat bereik wil word op uniforme wyse te verwoord.

Verder bestaan daar nie by organisasies ooreenstemming oor die betekenis van die begrippe en hoe om dit as meetinstrumente toe te pas nie. Tereg merk Gruber(1986:4) op dat die knoop eintlik lê by die daarstelling van kriteria vir die evaluering van 'n organisasie se effektiwiteit en toepaslikheid. Nieteenstaande hierdie probleemarea, bly die meting van prestasie 'n baie belangrike komponent in die bestuur van 'n diensgerigte instelling en moet daar verder hieraan aandag gegee word.

Elkin(1985:9) stel ses dimensies van effektiwiteit voor en beredeneer dat die dimensies mekaar aanvul en komplementeer, maar ook apart gebruik kan word in die evaluering van die geheel. Hierdie dimensies is: relevantheid van bronne; relevantheid van die vraag na dienste; relevantheid van die proses; bereiking van doelwitte; geskatte effek van dienste op kliënte en die gemeenskap en die langtermyn impak van dienslewering.

Ten opsigte van toepaslikheid identifiseer hy drie dimensies, naamlik die mate waartoe personeel produktief aangewend is; eenheidskoste uitgedruk in fiskale terme en die uitsetkoste van die dienste in vergelyking met ander dienste wat dieselfde resultate lewer. Toeligtend merk Sarri(1982:23) op dat die meting van 'n organisasie se effektiwiteit 'n baie breër teoretiese basis het as dié van evaluering as sulks, maar dat kennis oor effektiwiteitsmeting verbreed kan word deur dit in verband te bring met die teorie van die evalueringsproses en **visa**

**versa.**

Gruber(1986:8) en Patti (1987:15) se beskouings bring die navorser by die gevolgtrekking dat die meting van 'n diensgerigte instelling se effektiwiteit en toepaslikheid uitgedruk kan word as die verhouding tussen die bestuursproses aan die een kant en effektiewe dienslewering aan die ander kant.

#### **4.6 BESTUURSIMPLIKASIES VIR SKOOL MAATSKAPLIKE WERK**

Vanuit die beredenering ten opsigte van maatskaplike werk en onderwys as diensgerigte instellings, het dit duidelik geblyk dat beide hierdie professies hul besluitneming met betrekking tot optrede rig op 'n stel etiese waardes. Hierdie waarde-oordele hou verband met die professies se siening van die mens en dit wat die mens behoort te wees. Erkenning word gegee aan die unieke waarde en potensiaal van die mens en die mens se reg tot verwesentliking van sy potensiaal. Die uitgangspunt vir dienslewering blyk dus ooreenstemmend te wees.

Vanuit die waarde-oordele spruit die doelstellings. Ten einde as diensgerigte instelling te kwalifiseer moet daar bewys gelewer word dat die twee professionele groepe vanuit hul doelstellings ooreenstem met Brager en Holloway(178:2) se omskrywing van 'n diensgerigte instelling. Hulle moet dus die sosiale, emosionele, fisiese en/of intellektuele verbetering van mense se omstandighede ten doel hê. Bestudering van die twee professies se

doelstellings het aangedui dat daar genoegsame ooreenkomste is en dat beide professies daarop aanspraak kan maak dat hulle diensgerigte instellings is.

Wanneer daar beredeneer word oor die wesentlikheid van skool maatskaplike werk as gestruktureerd binne die Departement van Onderwys, is die voorafgaande argument van belang. Op grond hiervan blyk dit dus dat die maatskaplike werk en die spesialiteitsgroep skool maatskaplike werk aansluiting vind by die waarde-oordele en oorhoofse doelstellings van die Departement van Onderwys soos uiteengesit in die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding (1994).

Vanuit die bespreking oor die bestuurskenmerke van 'n diensgerigte instelling het dit geblyk dat 'n diensgerigte instelling 'n eiesoortige bestuursadministrasie vereis. Sodanige bestuursproses is universeel van toepassing op alle diensgerigte instellings. Op grond hiervan kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat daar ooreenstemming is in die wyse waarop skool maatskaplike werk en onderwys bestuur moet word. Die bestuurskenmerke vir die bestuur van onderwys as diensgerigte instelling omsluit dus ook skool maatskaplike werk indien hierdie spesialiteitsgroep struktureel deel vorm van die Departement van Onderwys.

In die daarstel van riglyne vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk moet 'n kritiese evaluering gedoen word van die wyse waarop skool maatskaplike werk tans deur die Departement van

Onderwys in die Wes-Kaapprovinse bestuur word. Kriteria vir hierdie evaluering is geleë in die bestuurskenmerke van 'n diensgerigte instelling. Vanweë die feit dat staatsdepartemente wat as diensgerigte instellings funksioneer met betrekking tot die beplanningskomponent van die bestuursfunksie onderworpe is aan die Grondwet en dat operasionele doelstellings deur die wetgewende instelling bepaal word (Cloete, 1993:63-66) sal evaluering van hierdie komponent nie toepaslik wees nie. Daar kan egter vanweë toepaslike inligting verkry uit die evaluering van die ander komponente aanbevelings gemaak word met betrekking tot hierdie komponent.

#### **4.7 SAMEVATTING**

Skool maatskaplike werk en onderwys se raakpunte kan gevind word in hul ingesteldheid teenoor die mens en dit wat die mens behoort te wees. Hierdie waarde-oordele word deurgetrek na die doelstellings van die professies. Bevestiging hiervoor word ook gevind in die ooreenstemmende waarde-oordele en oorhoofse doelstellings soos uitgedruk in die beleidstukke van die twee staatsdepartemente waarbinne hierdie twee professies tradisioneel funksioneer.

Daar is reeds beredeneer dat die strukturering van skool maatskaplike werk binne die Departement van Onderwys veelvoudige voordele inhou vir die interaksie tussen die kliënt en die professionele diensverskaffer. Die vraag of dit bestuursgewys haalbaar sou wees, was egter nog onbeantwoord.

Vanuit die bespreking in hierdie hoofstuk het dit geblyk dat die twee professionele groepe beide aansluiting vind by die begrip diensgerigte instelling en dat die bestuursadministrasie vir sodanige instelling op beide professies van toepassing is. In die saamgroepering van professionele spesialiste wat dieselfde funksie vervul, is die teenwoordigheid van skool maatskaplike werk as deel van die span wat 'n Onderwysondersteuningsdiens aan kinders met spesiale onderwysbehoeftes lewer, essensieel. Daar kan ook nie in terme van die bestuursadministrasie enige voorbehoude hiervoor gevind word nie.

Dit is nou die taak van die navorser om na aanleiding van 'n kritiese evaluering van die empiriese gegewe oor die bestuur van skool maatskaplike werk, riglyne daar te stel vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie.

## **HOOFSTUK 5**

# **DIE BESTUUR VAN SKOOL MAATSKAPLIKE WERK BINNE DIE DIREKTORAAT: PARA-OPVOEDKUNDIGE DIENS, WES-KAAPSE ONDERWYSDEPARTEMENT**

### **5.1 INLEIDING**

Die belangrikheid van effektiewe bestuur vir die suksesvolle funksionering van skool maatskaplike werk vorm 'n goue draad in hierdie studie. In **Hoofstuk 2** is daarop gewys dat skool maatskaplike werk met reg kan aanspraak maak op spesialis status en dat die strukturering daarvan binne die Onderwysstelsel tot voordeel is vir die organisasie-kliëntverhouding en daarmee saam die veranderingsproses. Die effektiwiteit van hierdie diens berus egter op die wyse waarop dit bestuur word. Ter bevestiging hiervan wys Cronjé (1987:36) daarop dat die doel van bestuur eerstens is om dienslewering te handhaaf of te verbeter en tweedens om goeie verhoudings tussen die onderskeie subsysteme te vestig en in stand te hou.

Uit die beredenering in **Hoofstuk 4** het dit geblyk dat skool maatskaplike werk en onderwys beide as diensgerigte instellings geklassifiseer kan word. Vanweë die feit dat die bestuur van diensgerigte instellings 'n eiesoortige bestuursadministrasie behels, is tot die slotsom gekom dat skool maatskaplike werk en

onderwys dieselfde bestuursproses vereis.

In **Hoofstuk 3** is 'n uiteensetting gegee van die stand van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie met onder meer 'n aanduiding van die wyses waarop die verskillende stelsels indirek onder beheer van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement bestuur word. In hierdie hoofstuk sal 'n omskrywing gegee word van die wyse waarop skool maatskaplike werk binne die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement bestuur word. Inligting is verkry deur middel van 'n ondersoek waarin die skool maatskaplike werkers in die genoemde Direktoraat as respondente opgetree het en uit dokumentêre bronne, te wete jaarverslae van die destydse Kaapse Onderwysdepartement, Direktoraat: Opvoedkundige Hulpdiens en die afdeling skool maatskaplikewerk-diens, notules van die Wes-Kaapse Forum vir Skool maatskaplike werk en die verslag van die taakgroep "Specialist Support Services" met aanbevelings aan die Strategiese Bestuursplan vir die Onderwys in die Wes-Kaapprovinsie.

Die inligting verkry uit die dokumentêre bronne en vanaf die respondente sal geïnterpreteer word vanuit die literatuur. Hierdie bespreking sal lei tot die formulering van riglyne vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie.

## 5.2 EFFEKTIEWE BESTUUR

Austin, Skelding en Smith (1977:37) redeneer vanuit die standpunt

dat 'n diensgerigte instelling onderverdeel kan word in vier komponente, nl. beleid, struktuur, personeel en verbruikers. Die effektiewe funksionering van die instelling of organisasie berus hoofsaaklik daarop dat hierdie vier komponente in harmonie met mekaar funksioneer. Wanneer Cronjé (1986:36) se uiteensetting van die funksies en take van die bestuur hiermee in verband gebring word, kan tot die slotsom gekom word dat bestuur die proses is waardeur hierdie funksies tot uitvoer gebring word ten einde die effektiewe funksionering van die instelling te bewerkstellig.

Abels en Murphy (1981:91), Cronjé (1986:40) en Lewis en Lewis (1983:6) is dit eens dat bestuur 'n proses is met 'n bepaalde verloop. Hierdie verloop en al die aktiwiteite wat daarmee verband hou kan verdeel word in vier komponente, naamlik beplanning, organisering, aktivering en kontrolering of evaluering. Besluitneming vorm deurlopend deel van hierdie proses. Hierdie komponente kan verder geklassifiseer word volgens Egan (1985:23) se standpunt dat bestuur eerstens gemoeid is met die stelsel of sisteem en wat dit wil bereik; tweedens met die mense en derdens met die faktore wat 'n effek het op die funksionering van die sisteem. Dit sluit dus aan by Austin, Skelding en Smith (1977:34) se omskrywing van die komponente wat saam moet funksioneer ten einde effektiewe dienslewering te bereik. In die ondersoek is inligting ingesamel en die respondente se mening getoets oor die wyse waarop hierdie komponente hanteer word in die bestuur van skool maatskaplike werk in die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens van die Wes-



Kaapse Onderwysdepartement.

### 5.3 RESPONDENTE

Die drie skool maatskaplike werkers in diens van die genoemde Direktoraat het as respondente opgetree. Hulle is onderskeidelik 8 jaar, 10 jaar en 4 jaar in diens van die Direktoraat. Twee van die respondente het meer as 10 jaar praktykervaring van maatskaplike werk. Hoewel twee respondente na-graadse opleiding in maatskaplike werk het, het nie een van die respondente formele opleiding in skool maatskaplike werk ontvang nie. Die respondente se gevorderde ervaring in die maatskaplike werkveld en spesifiek skool maatskaplike werk, verhoog hulle geloofwaardigheid. Hoewel die ondersoek binne 'n klein universum plaasgevind het, kan dit op grond van die respondente se kundigheid en vaardigheid in die gebied as geldig aanvaar word.

### 5.4 BEPLANNING

Uit Abels en Murphy(1981:116), Brody (1993:46), Cronjé (1986:42), Egan (1985:26) en Lewis en Lewis(1983:7,27-29) se uiteensettings is dit duidelik dat die formulering van 'n beleid die eindproduk van beplanning as proses is. Cronjé en Egan se besprekings dui aan dat beleid omskryf kan word as 'n uiteensetting van dit wat die organisasie toekomsgerig wil bereik uitgedruk in doelstellings en doelwitte.

Uit die ondersoek (vraag 2.1) het dit na vore gekom dat die Wes-Kaapse Onderwysdepartement nie oor 'n formele beleid vir die bestuur van skool maatskaplike werk beskik nie. Die navorser kon

ook nie enige dokumentêre inligting oor sondanige beleid opspoor nie. Die respondente was dit almal eens dat dit uiters noodsaaklik is dat 'n beleid vir skool maatskaplike werk geformuleer word. As redes vir hierdie mening is aangevoer dat beleid die basis is waarop dienslewering berus. Die beleid bied 'n visie en gee rigting aan die diens; dit verklaar die rol en posisie van die skool maatskaplike werker binne die konteks van die onderwys en gee rigting aan die bestuur van die maatskaplikewerk-diens. Kriteria vir die evaluering van die organisasie of diens se effektiwiteit kan ook vanuit die gestelde beleid geformuleer word.

Vanuit die literatuur word bevestiging hiervoor gevind in die besprekings van Abels en Murphy (1981:122), Egan(1985:27) en Hasenfeld(1983:99). Dit blyk dus dat die basis vir die funksionering van skool maatskaplike werk ontbreek en dus ook 'n belangrike voorvereiste vir die effektiwe bestuur van die diens.

Brody (1993:45) en Lewis en Lewis (1983:25) gee hul menings oor wie gemoeid moet wees met die formulering van of aanpassings aan 'n beleid. Tydens die ondersoek het die respondente in hul antwoord op navraag hierna (vraag 2.4) almal aangedui dat die skool maatskaplike werkers in die Direktoraat hiermee gemoeid moet wees. Twee respondente was van mening dat die hoofkantoor-komponent van die Direktoraat ook gemoeid moet wees, met 'n kwalifisering van een van hierdie twee respondente dat dit 'n persoon met ervaring in maatskaplike werk moet wees. Dit het ooreengekom met 'n ander respondent wat klem daarop gelê het dat

'n ander professie (in hierdie geval sielkundiges) nie verantwoordelik kan wees vir die formulering van 'n beleid vir skool maatskaplike werk nie. Al die respondente het aangedui dat hierdie beleidsformulering egter met inagnome van die behoeftes van die ander professies met wie die skool maatskaplike werker saamwerk, moet geskied.

Dit is dus duidelik uit die literatuur en die mening van die respondente dat die beplanning van beleid 'n proses is waarin alle belangegroepe deel moet hê ten einde te verseker dat die instelling die aanvaarding van en sanksie tot dienslewering verkry. Die stappe wat gevolg moet word met betrekking tot die formulering van 'n beleid word deur verskeie skrywers bespreek, waarvan Abels en Murphy (1981:121-125) en Cronjé (1986:40-62) die mees logiese uiteensetting bied. Die vereistes waaraan 'n diensgerigte instelling se beleid moet voldoen, is reeds in **Hoofstuk 4** bespreek.

### 5.5 ORGANISERING

Organisering is 'n tweede komponent van die bestuursproses en het as einddoel die daarstel van 'n struktuur waarbinne die beleid tot uitvoer gebring moet word. Lewis en Lewis (1983:75) definieer hierdie struktuur of organisasie as "a social unit that has been purposefully designed to meet a set of goals through a regular series of planned and coordinated activities." In die ontwerp van 'n organisasie-struktuur behoort die verskillende bestuursteorieë in die literatuur (Cronjé, 1987:23-33, Lewis en Lewis, 1983:75-86 en Weiner, 1982:41-119) vervat bestudeer te

word. Teen die agtergrond van die gestelde beleid kan dan vasgestel word watter elemente van hierdie bestuursteorieë benuttingswaarde het.

Organisering behels volgens Abels en Murphy (1981:131-132), Egan (1985:28-42) Lewis en Lewis (1983:89) en Steiner (1977:16) die verdeling en koördinerings van take, die hiërargie waarbinne gesag en mag gesetel is, gesag en verantwoordelikheid van personeel en effektiewe kommunikasie. Cronjé (1986:63) wys daarop dat die bestuur van personeel 'n belangrike onderafdeling in die proses van organisering vorm. Personeelbestuur of die bestuur van menslike hulpbronne behels onder meer aspekte soos personeelvoorsiening, posspesifikasies en posbeskrywings.

#### 5.5.1 Taakverdeling

Ten einde te bepaal of taakverdeling 'n voorkoms toon binne die Direktoraat is 'n vraag gevra (vraag 3.1) om vas te stel of skool maatskaplikewerk-dienslewering deel vorm van 'n spanbenadering. Brill (1976:39) en Weiner (1982:384) se vereiste vir die effektiewe funksionering van 'n span is aangewend in die formulering van die vraag.

Uiteenlopende antwoorde is in reaksie op bogenoemde vraag verkry. Die eerste respondent het onomwonde nee geantwoord; die tweede het aangedui dat dit afhang van die behoefte wat hanteer moet word en dat inisiëring van multi-dissiplinêre hulpverlening berus by die personeellid by wie die probleem aangemeld is, gegrond op die aard van die probleem. Die derde respondent se reaksie is

verduidelikend vir die voorafgaande antwoorde. Daaruit blyk dit dat die spanwerk-beginsel in teorie bestaan, maar nie in praktyk nie. As rede hiervoor word aangevoer dat daar nie by die potensiële lede van die span insig bestaan oor wat funksionering binne spanverband behels nie. Hoewel hierdie spanbenadering in teorie bestaan, is daar nie 'n duidelike definisie van en aanvaarding en begrip vir die doelstellings en doelwitte van spanwerk nie. Rolle en taakverdelings word ook nie duidelik uitgespel nie.

Die navorser se inligting verkry uit dokumentêre bronne stem ooreen met die mening van die derde respondent. Uit die SMT-report: Specialist Support Services (1995) blyk dit dat alle spesialiste wat opvoedkundige hulpdienste aan kinders binne skoolverband lewer (skoolsielkundiges, remediërende onderwysers, spraak- en gehoor onderwysers en skool maatskaplike werkers) saam gegroepeer is binne een direktoraat. Die uitgangspunt is dat hierdie dienste 'n multi-dissiplinêre span vorm in samewerking met die personeel van die Skoolgesondheidsdiens. Vanuit die organogram van die WKOD blyk dit dat die aanvanklike direktoraat in twee verdeel is, maar die uitgangspunt bly dieselfde. Geen getuienis kon egter verkry word dat hierdie uitgangspunt in praktyk tot uitvoer gebring word nie. In die Direktoraat se taak-uiteensetting vir skool maatskaplike werk word verwys na skool maatskaplikewerk-dienslewering as deel van die multi-dissiplinêre span, maar die jaarverslae van hierdie diens het nie bewyse hiervan gelewer nie. Geen dokumentêre bevestiging kon gevind word vir die bestaan van formele doelstellings en

doelwitte vir die span of 'n definiëring van die spanlede se rolle en take nie.

Die respondente was dit almal eens dat daar wel 'n behoefte aan dienslewering deur middel van 'n spanbenadering bestaan. As redes hiervoor word aangevoer dat skool maatskaplike werk nie geïsoleerd dienste kan lewer nie, maar deel moet vorm van 'n geïntegreerde stelsel. Sodoende kan 'n meer omvattende en inklusiewe multi-dissiplinêre diens gelewer word. Daar is verder aangevoer dat vanweë die wyd uiteenlopendheid van probleme en die groot getalle leerders wat bedien moet word, daar 'n groter wordende behoefte aan spesialisering van professionele personeel bestaan. Sodoende kry alle spanlede geleentheid om as kundiges op hul eie gebied te funksioneer.

Een van die respondente ervaar die behoefte aan 'n spanbenadering in gewysigde verband. Volgens hierdie respondent het die ongelykheid in die vraag na dienste en die mannekrag en fondse beskikbaar vir dienslewering, tot gevolg dat diensverskaffing vanuit die konsep van spanwerk te duur is. Spanfunksionering moet dus liever die ondersteuning van die spanlede deur middel van gevallebesprekings, konsultasie en supervisie en beplanning vir intervensie ten doel hê. Die span behoort as 'n bronneseentrum vir die lede te dien wanneer dienslewering deur 'n spesialis vereis word.

Brager en Holloway (1978:67), Cronjé (1986:65), Hasenfeld (1983:8) en Lewis en Lewis (1983:93) wys in hul beredenerings

op die waarde van taakverdelings en die omskrywing van take en rolle as deel van die ontwerp van 'n organisasie of struktuur. Lewis en Lewis verwys spesifiek na verskillende uitgangspunte wat na gevolg kan word in besluitneming oor die wyse waarop taakverdelings of spanvorming sal geskied. In hierdie verband is Steiner (1977:120) se uiteensetting van die Matrix-organisasie van groot waarde.

Respondente se mening oor die vereistes vir die effektiewe funksionering van 'n span hou verband met Brill (1976:39) se uiteensetting. Aspekte wat as belangrik aangedui is, is 'n gemeenskaplike stel waardes en doelstellings, 'n duidelike raamwerk waarbinne die span moet funksioneer en 'n duidelike definiëring van die onderskeie spanlede se take en funksies. Verder is die mening uitgespreek dat spanlede professioneel moet wees en oor 'n deeglike kennis van hul vakgebied moet beskik. Die wyse waarop die span bestuur word en die gereeldheid van byeenkomste waar saam beplan en terugvoering gegee word, is verdere deurslaggewende faktore. 'n Respondent het bykomend aangedui dat die span se effektiewe funksionering tot 'n belangrike mate berus op die ondersteunende sisteem (administratiewe personeel, voertuie, finansies) wat deur die organisasie daargestel word.

Vanuit die gegewens kan die afleiding gemaak word dat werknemers binne die Direktoraat wel saamgegroepeer is na aanleiding van die feit dat hulle dieselfde funksie te vervul het. Hierdie saamgroepering kan egter nie as spanwerk gedefinieer word nie,

daar dit nie aan die vereistes vir die effektiewe funksionering van 'n span voldoen nie. Veranderinge in die gemeenskap en die veranderde eise wat aan diensverskaffers gestel word, vereis 'n heroorweging van die bestaande stelsel. Die gekoördineerde funksionering van die verskillende spesialiste behoort die effektiwiteit en toereikendheid van die instelling of diens ten doel te hê.

#### 5.5.2 Hiërargiese struktuur

Die uitvoer van take en die onderlinge skakeling tussen werknemers vereis koördinering en fasilitering deur 'n persoon of persone. Egan (1985:42) wys daarop dat koördinering en fasilitering vereis dat die persoon oor die gesag moet beskik om besluite te neem en opdragte te gee. Austin, Skelding en Smith (1977:37) beredeneer vanuit die standpunt dat die verspreiding van gesag gedefinieer word deur middel van 'n lyn van gesag of hiërargiese struktuur. Hierdie hiërargiese struktuur is 'n aanduiding van die tipe gesag wat by die verskillende koördineerders gesetel is.

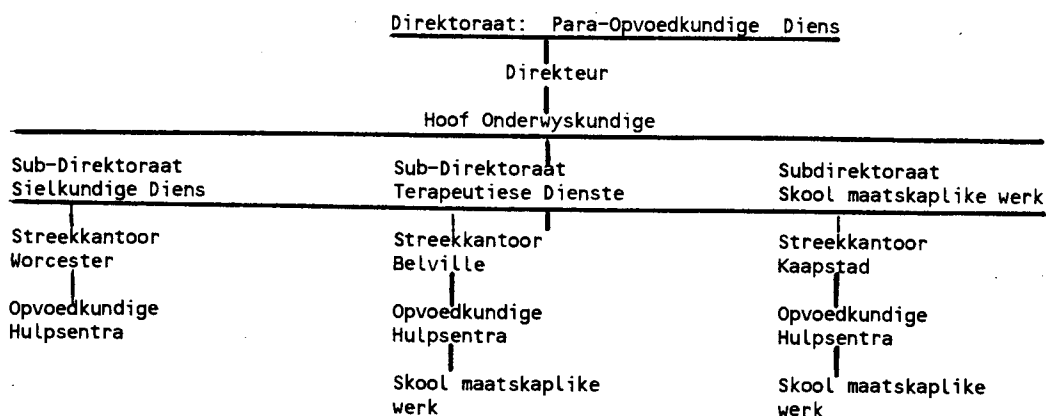
Deur vraagstelling is gepoog om te bepaal of gesag ten opsigte van skool maatskaplike werk in 'n hiërargiese lynstruktuur gevestig is (vraag 4.1). Uit die respondent se antwoorde het dit geblyk dat gesag wel in sodanige struktuur gevestig is, maar dat daar groot onduidelikheid oor die vlakke en die gesag toegedeel aan elke vlak bestaan. Twee van die respondente het aangedui dat hulle nie duidelikheid het oor wie die persoon is aan wie hulle verantwoording moet doen nie en ook nie van wie hulle opdragte



kan ontvang nie. Een van die respondente het aangedui dat die hoof van die Opvoedkundige Hulpentrum in teorie beskou kan word as die persoon aan wie verantwoording gedoen moet word en van wie opdragte ontvang behoort te word. In praktyk realiseer dit egter nie, vanweë die hoof se beperkte ervaring as leier en gevolglike onvermoë om die nodige vertroue in te boesem.

Respondente het verder aangedui dat ervaar word dat gesag nie afgewentel word nie, maar gesetel is in die topstruktuur van die Direktooraat. Alle funksionering van die struktuur word van daar beheer. Die respondente is dit eens dat skool maatskaplike werkers op die laagste vlak van die hiërargiese struktuur funksioneer.

Inligting vanuit dokumentêre bronne dui daarop dat die hiërargiese struktuur deur die volgende organogram voorgestel kan word:



Figuur 5.1 Organogram: Para-Opvoedkundige Diens  
Plek van Skool maatskaplike werk

Uit hierdie organogram blyk dit dat daar slegs voorsiening gemaak is vir die koördinerings van skool maatskaplike werk op

Hoofkantoor-vlak. Onduidelikheid bestaan oor die aspek dat streekkantoor-personeel 'n funksie het ten opsigte van die koördinerende van die skool maatskaplikewerk-diens. Hoofde van Opvoedkundige Hulpsetra is slegs verantwoordelik vir administratiewe beheer ten opsigte van die skool maatskaplike werker verbode aan die Hulpsetrum. Die funksies en take van die koördineerder op hoofkantoor word nie duidelik gedefinieer nie en is ook nie deurgegee aan die personeel van die diens op grondvlak nie. Vanweë die bepalinge van Bylae 9 van die Evaluering van Suid-Afrikaanse Kwalifikasies vir Indiensneming in die Onderwys kan 'n skool maatskaplike werker slegs in 'n bevorderingspos aangestel word indien hy/sy oor 'n onderwyskwalifikasie beskik.

Miringoff (1980:65) wys daarop dat gesag op 'n kontinuum lê met gesag verkry op grond van hiërargiese posisie aan die een kant en gesag verkry op grond van professionele hoedanigheid aan die ander kant. Cronjé dui aan dat 'n posbeskrywing 'n aanduiding moet gee van die mate van gesag wat aan die personeellid verleen word om die take toegedeel tot uitvoer te bring.

Tydens die ondersoek (vraag 3.2) is vasgestel dat daar nie 'n posbeskrywing vir die funksionering van die skool maatskaplike werkers bestaan nie. Een van die respondente het aangedui dat daar ongeveer 10 jaar gelede gepoog is om sodanige posbeskrywing daar te stel, maar dat dit nooit gerealiseer het nie. Hierdie respondent grond dag tot dag funksionering op die waardestelsel en metodes wat die professie maatskaplike werk ten grondslag lê.

Gesag vir die uitvoering van take word dus vanuit die funksionering as professionele spesialis verkry. 'n Ander respondent het melding gemaak van die bestaan van 'n vae taakomskrywing, maar gekwalifiseer dat dit nie in praktyk geïmplementeer word nie. Die navorser het dokumentêre bewys hiervan gevind, maar vasgestel dat dit oorgeneem is uit 'n verslag van die Komitee van Adjunk-Onderwys hoofde (Februarie 1989) waarin voorstelle gemaak is oor wat skool maatskaplike werkfunksionering kan behels.

Die noodsaaklikheid van 'n posbeskrywing is deur al drie die respondente bevestig. As redes is aangevoer dat dit as 'n raamwerk sal dien vir die funksionering van die skool maatskaplike werker en as beskerming teen onrealistiese verwagtinge vanaf ander personeel. Die posbeskrywing word ook gesien as 'n basis waarop die evaluering van effektiewe diens en dienslewering gegrond word. Verder word die posbeskrywing van waarde geag omdat dit in praktiese terme uitdrukking gee aan die beleid vir skool maatskaplike werk.

Die respondente se mening oor die inhoud van 'n posbeskrywing is as volg: die posbeskrywing moet 'n aanduiding gee van die waardes, beginsels en beleid wat deur middel van die pos tot uitvoer gebring moet word; take en pligte; die metodes waardeur dit tot uitvoer gebring moet word en aan wie dienste gelewer moet word. Verder moet dit 'n omskrywing gee van die sisteem waarbinne dienslewering moet geskied en 'n uiteensetting van die skool maatskaplike werker se rol en funksie binne hierdie

sisteem. Die hiërargiese struktuur waarbinne die skool maatskaplike werker funksioneer en 'n aanduiding van die aard van gesag wat op elke vlak gesetel is, hoe dit betrekking het op die vakkundige en die aard van kommunikasie en kanale van kommunikasie moet ook vervat word. Verder behoort die posomskrywing 'n aanduiding te gee van die administratiewe prosedures wat gevolg moet word; vergoeding en diensvoorwaardes; reëlins ten opsigte van supervisie of konsultasie en voorsiening vir die evaluering van personeel en programme, asook bevorderingsmoontlikhede.

'n Posbeskrywing word nie deur die respondente (vraag 3.3) as beperkend vir die outonomieit of die rol van die professionele spesialis gesien nie, maar as die uitgangspunt vir dienslewering met ruimte vir kreatiwiteit en ontwikkeling. Die respondente dui verder (vraag 3.4) aan dat hulle nie gemoeid is met take wat volgens gestandaardiseerde prosedures soos voorgeskryf word deur die Direktoraat, tot uitvoer gebring moet word nie. Gestandaardiseerde prosedures bestaan wel ten opsigte van take wat ingevolge Welsynswetgewing vereis word, bv statutêre verwysings.

Wanneer Hasenfeld (1983:159-162) se uiteensetting oor gesag met hierdie empiriese gegewe in verband gebring word, blyk dit dat skool maatskaplike wekers geen gesag verkry vanuit die posisie wat hulle binne die hiërargiese struktuur bekleed nie. Gesag word ook nie verkry op grond van die erkenning van hul professionele eksperties deur middel van 'n posbeskrywing nie. Die feit dat gestandaardiseerde prosedures nie voorgeskryf word nie, moet dus

eerder gesien word teen die agtergrond van gebrekkige bestuur en nie as 'n afwenteling van gesag nie. Sodanige situasie is in stryd met die uitgangspunt dat professionalisering van die werksmag lei tot 'n meer gedesentraliseerde verspreiding van die gesagsfunksie.

### 5.5.3 Kommunikasie

Op die vraag (vraag 5.1) oor die wyse waarop kommunikasie binne die Direktoraat geskied (daar is aan die respondente verduidelik dat dit met betrekking tot skool maatskaplike werk is) het twee van die respondente aangedui dat daar so min kommunikasie met betrekking tot skool maatskaplike werk is, dat dit moeilik is om aan te dui op watter wyse dit geskied. Die respondente het wel aangedui dat kommunikasie meestal deur middel van sporadiese vergaderings of 'n telefoonoproep geskied. Omsendskrywes met betrekking tot die funksionering van die Direktoraat word nie direk aan die skool maatskaplike werkers gerig nie, maar bereik die vakkundige via die hoof van die opvoedkundige hulpentrum.

Op Streeksvlak is daar geen kommunikasie met die skool maatskaplike werker nie en die mees algemene wyse van kommunikasie is inlgting wat vanaf die hoofkantoor-komponent mondelings deur die sentrumhoof aan die skool maatskaplike werker oorgedra word. Binne die opvoedkundige hulpentrum geskied kommunikasie deur middel van gereelde personeelvergaderings en handel dit meestal oor aspekte wat betrekking het op die funksionering van die hulpentrum.

Respondente beskryf die aard van die kommunikasiestelsel as hoofsaaklik eenrigting kommunikasie na onder. 'n Mate van tweerigting kommunikasie horisontaal word aangetref ten opsigte van personeelvergaderings binne die opvoedkundige hulpsentrum en sporadiese self-geïnisieerde kontakte tussen skool maatskaplike werkers onderling.

Steiner (1977:155) beskou kommunikasie as die sentrale faktor in die meewerking tot 'n eenheidsgevoel binne 'n organisasie en word hierin ondersteun deur Brody (1993:122) se uiteensetting van die waarde van 'n effektiewe kommunikasiestelsel vir die funksionering van 'n organisasie. Vanuit die empiriese gegewe blyk dit dat die skool maatskaplike werker nie direk betrek word by die kommunikasieproses waardeur inligting oorgedra word na die verskillende sisteme in die organisasie nie en dus nie betrek word in die meewerking tot 'n eenheidsgevoel binne die Direktoraat nie. Daar is ook nie geleentheid vir terugvoer vanaf die professionele spesialis nie en beklemtoon die skool maatskaplike werker se gesaglose rol in die organisasie.

Ter verbetering van die bestaande kommunikasiestelsel (vraag 5.3) het die respondente voorgestel dat die aard van kommunikasie gewysig word na tweerigting kommunikasie vertikaal na bo en onder, asook horisontaal na die kante. Die wyse van kommunikasie behoort ook gewysig te word en daar moet meer direk met skool maatskaplike werkers gekommunikeer word deur al die vlakke van die hiërargiese struktuur. Die navorser beskou die voorstel dat 'n effektiewe bestuurstelsel vir skool maatskaplike werk

geïmplementeer word waardeur kommunikasie benut sal word om skool maatskaplike werkers doeltreffend te laat funksioneer, as die belangrikste.

## 5.6 AKTIVERING

Cronjé (1987:63) definieer aktivering as "daardie komponent van die bestuursproses waardeur die uitvoering van die werk deur middel van effektiewe leiding aan die gang gesit en aan die gang gehou word..." Miringoff (1980:93) gee 'n raak beskrywing van aktivering as die komponent van die bestuursproses wat die organisasie-funksionering instandhou en onderhou. Die navorser beskou die oriëntering van nuwe personeellede, die voorsiening vir 'n indiensopleidingsprogram en supervisie as die belangrikste elemente in die aktiveringsproses.

### 5.6.1 Oriëntering

Op die vraag ( 6.1) of daar voorsiening gemaak word vir die oriëntering van nuut aangestelde skool maatskaplike werkers het twee van die respondente bevestigend geantwoord. Daar is aangedui dat hulle onderskeidelik 7 en 10 jaar gelede by indienstrede georiënteer is ten opsigte van die administratiewe prosedures. Die respondent met 'n 10 jaar-dienstermyn is deur die skool maatskaplike werker op daardie stadium in die diens georiënteer. By die diens toetrede van die tweede respondent was die genoemde skool maatskaplike werker nie meer in diens van die Direktoraat nie, maar het wel die verantwoordelikheid vir die weeklange oriënteringssessie aanvaar. Die derde respondent is die nuutste in die diens en het by indienstrede vier jaar gelede geen

opriëntering ontvang nie.

Vanweë die respondente se ja en nee-reaksie is al die vrae binne hierdie vraag-omvang behandel. Die respondente is dit eens dat daar 'n behoefte bestaan ten opsigte van die oriëntering van nuut aangestelde personeellede. Terugvoer oor wat in die oriëntering vervat behoort te word behels: inligting oor die organisasie se beleid en waarde-oriëntasie; inligting vervat in die posoms krywing; algemene inligting oor die skole waar diens gelewer word en kennismaking met die persone met wie daar saamgewerk sal word. 'n Oriëntering oor die breë onderwysstelsel en die skool maatskaplike werker se funksionering in sekondêre verband word as belangrik geag.

#### 5.6.2 Indiensopleidingsprogram

Vraagstelling (vraag 6.2) oor die bestaan van 'n indiensopleidingsprogram vir skool maatskaplike werkers, het aan die lig gebring dat daar nie vir sodanige program voorsiening gemaak word nie. Die respondente is dit egter eens dat daar 'n behoefte hieraan bestaan. Die respondente het aangedui dat verantwoordelikheid vir die beplanning van indiensopleiding deur die bestuurder van die diens behartig moet word - op streekvlak of op hoofkantoorvlak. Hierdie persoon sal egter net verantwoordelikheid hiervoor kan hê indien hy/sy oor ervaring van skool maatskaplike werk beskik.

Na die respondente se mening behoort die program gebasseer te wees op die behoeftes van die skool maatskaplike werkers, met



klem op aktuele en relevante aangeleenthede binne die gemeenskap. Een van die respondente was ook van mening dat skool maatskaplike werkers deur middel van indiensopleiding op hoogte kan bly van verandering in die breë welsynsveld, asook nuwe ontwikkelinge op akademiese gebied. Die waarde van 'n indiensopleidingsprogram word aangedui as dat dit ontwikkeling en persoonlike groei by die skool maatskaplike werker bevorder. Die waarde sal ook saamhang met die effektiwiteit daarvan om in die behoeftes van die personeel te voorsien en die gereeldheid van sessies.

Cronjé (1986:74) wys daarop dat die werknemer bekend moet wees met die voorskrifte en opdragte aangaande taakverrigting. Oriëntering van nuwe personeellede het hierdie funksie te vervul. Die Direktoraat se dilemma is egter dat daar nie werkvoorskrifte bestaan nie en dus funksioneer elke nuut aangestelde personeellid in die skool maatskaplikewerk-diens vanuit sy/haar eie interpretasie en verwysingsraamwerk.

Egan (1985:152) spreek die mening uit dat ontwikkeling van personeel nie eindig by 'n oriëntasieprogram nie, maar dat daar voorsiening gemaak moet word vir 'n voortgesette indiensopleidings- of personeelontwikkelingsprogram. Lewis en Lewis (1983:110), Miringoff (1980:147) en Weiner (1982:485) beredeneer saam met hierdie skrywer oor die inhoud en waarde van indiensopleidingprogramme en die organisasie se verantwoordelikheid om voorsiening te maak vir sodanige programme. Genoemde skrywers wys egter daarop dat, in teenstelling met die respondente se menings, hierdie programme

eerstens ter bevordering van die organisasie se doelstellings is en dus die organisasie se behoeftes aanspreek. Bykomend hiertoe moet voorsiening gemaak word vir die werknemers se persoonlike behoeftes en ontwikkeling.

### 5.6.3 Supervisie

Supervisie is 'n verdere belangrike wyse waarop aktivering plaasvind. Lewis en Lewis (1983:132) verklaar "The key to effective supervision of professionals is to build on the strength of motivation... while building an involvement and mutuality in working toward outcomes that meet client needs." Die voordele van supervisie word verder deur die genoemde skrywer bespreek. Die aard van supervisie of konsultasie hang af van die mate waartoe die werknemer in staat is om onafhanklik te funksioneer. Supervisie kan beskryf word as 'n proses waarin die werknemer en supervisor saamwerk ter bereiking van spesifieke doelwitte. In hierdie proses vorder die werknemer vanaf 'n vlak waar funksionering sodanig onafhanklik is dat supervisie oorgaan in konsultasie. Wanneer die vlak van konsultasie bereik word dien die supervisor in 'n ondersteunende hoedanigheid en word 'n toename in delegering van gesag aan die werknemer en outonome funksionering aangetref. Brill (1977:94) wys daarop dat waar die professionele spesialis deel van 'n multi-dissiplinêre span vorm, die span ook die konsultasie-funksie kan vervul. 'n Voorvereiste hiervoor is egter dat die spanlede reeds die vlak van outonome funksionering bereik het.

Deur middel van die ondersoek (vraag 6.3) is vasgestel dat

supervisie of konsultasie nie deel vorm van 'n personeelontwikkelingsprogram vir skool maatskaplike werkers nie. Al drie respondente het aangedui dat daar 'n kritiese behoefte hieraan bestaan. As motivering vir die bestaan van die behoefte is aangevoer dat supervisie deel vorm van die professionele integriteit en waardestelsel van die maatskaplike werker. Ten einde 'n verantwoordbare diens te kan lewer moet die skool maatskaplike werker die geleentheid gebied word tot 'n klankbord-situasie en selfevaluering. Supervisie sal ook dien as 'n wyse waarop ondersteuning aan die professionele persoon gebied word en geleentheid skep vir ontwikkeling en die uitbou van vaardighede.

Na die respondente se mening behoort supervisie deel te vorm van die wyse waarop skool maatskaplike werk bestuur word. Indien supervisie nie vanuit die Direktoraat kan geskied nie, behoort die dienste van 'n supervisor of konsultant ingekontrakteer te word.

## 5.7 KONTROLERING

Cronjé (1986:75) onderverdeel kontrolering as komponent van die bestuursproses in twee seksies, naamlik om te kontroleer en te evalueer. Die aanwending van evaluering in die bevordering van die skool maatskaplikewerk-diens se effektiwiteit is empiries ondersoek (vraag 7.1).

Tydens die ondersoek het een van die respondente aangedui dat daar wel kriteria bestaan vir die evaluering van skool

maatskaplike werkers, maar dat hierdie kriteria nie gegrond is op die posbeskrywing van die betrokke personeellid en/of die doelstellings en doelwitte geformuleer vir skool maatskaplike werk nie. Die bestaande kriteria is kriteria wat gebruik word vir die evaluering van onderwyspersoneel. Die ander twee respondente het hierdie kriteria verwerp en aangedui dat daar geen voorsiening gemaak word vir die evaluering van skool maatskaplikewerk-personeel nie. Al drie respondente was dit eens dat personeelevaluering nog nooit toegepas is in die afgelope 10 jaar nie. Inligting verkry vanuit dokumentêre bronne stem ooreen met die respondente se weergawe.

Die respondente het almal aangedui dat daar wel 'n behoefte aan personeelevaluering bestaan en as motivering aangevoer dat dit 'n bydrae lewer tot die ontwikkeling van die professionele spesialis en die effektiwiteit van die diens wat gelewer word. Aspekte wat van belang is vir die formulering van kriteria en die daarstel van 'n personeel-evalueringstelsel, is as volg benoem: Die organisasie-beleid, die posbeskrywing, maatskaplikewerk-waardes en -beginsels, die personeellid se gesindheid, vaardighede en kennis en die wyse waarop dienste gelewer word. Een van die respondente het beklemtoon dat evaluering in praktyk die verantwoordelikheid van 'n bestuurder met maatskaplikewerk-ervaring moet wees en dat een beroepsgroep nie verantwoordelik kan wees vir die evaluering van 'n ander beroepsgroep nie.

Effektiewe en produktiewe werkverrigting (vraag 7.2) word nie beloon deur middel van 'n aanmoedigingstelsel nie. Die

respondente ervaar dit as 'n leemte en motiveer dat sodanige stelsel as uitdrukking dien van die erkenning en morele ondersteuning vanaf die organisasie of instelling aan die personeellid.

Programevaluering (vraag 7.3) word nie benut in die proses van kontrolering ten opsigte van skool maatskaplikewerk-diens nie. Die respondente dui egter aan dat programevaluering wel van waarde sal wees indien werkverrigting in terme van programme plaasvind, omdat dit effektiewe dienslewering in die hand werk. Een respondent het ook verwys na die waarde wat dit vir navorsingsdoeleindes inhou.

Na die mening van die respondente moet al die betrokke partye gemoeid wees met programevaluering. Met betrokke partye word verwys na die skool maatskaplike werker, lede van die multi-dissiplinêre span, die bestuurskader en die gebruikers van die diens of program. Hierdie persone moet egter vaardig wees in evaluering en spesifieke, objektiewe kriteria moet gebruik word as metingskaal.

Abels en Murphy (1981:137-147), Caputo (1988:94), Egan (1985:156), Hasenfeld (1983:204) en Weiner (1982:213) bespreek elkeen die noodsaaklikheid van personeeevaluering en programevaluering in die organisasie se opgawe van aanspreeklikheid. Uit die empiriese gegewe blyk dit dus dat die Wes-Kaapse Onderwysdepartement nie die verantwoordelikheid tot aanspreeklikheid wat elke diensgerigte instelling het, kan nakom

met betrekking tot skool maatskaplike werk nie. Die gebrek aan evaluering van personeel en programme word deur die navorser gesien as die rede waarom die noodsaaklikheid aan 'n effektiewe bestuurstelsel vir skool maatskaplike werk nog nie prioriteit geniet het nie. Kriteria en strategieë vir beide personeelevaluering en programevaluering vorm deel van bogenoemde skrywers se besprekings.

Brody (1993:172) en Edward en Yankey (1991:302) bespreek die noodsaaklikheid van 'n aanmoedigingstelsel. Die gedagte word uitgespreek dat 'n bestuurstruktuur en bestuurders alleen nie 'n werknemer kan motiveer nie. Die skep van 'n klimaat waarbinne prestasie beloon word, dien egter as aanmoediging vir die werknemer. Wysies waarop aanmoediging of beloning kan geskied word ook bespreek.

#### **5.8 DIE BESTUURDER VAN SKOOL MAATSKAPLIKEWERK-DIENSTE**

As toekomspektief is die respondente in die ondersoek gevra (vraag 8.1) om 'n aanduiding te gee van die kwaliteite waaroor 'n bestuurder van skool maatskaplikewerk-dienste moet beskik. Die respondente het as prioriteit gestel dat die persoon 'n kundige maatskaplike werker met verkieslik ervaring van skool maatskaplike werk en supervisie moet wees en oor kennis van bestuur moet beskik. Die bestuurder moet 'n visie hê, nie burokraties ingestel wees nie en kreatief kan dink en beplan. Verdere kwaliteite behels: leierseienskappe, goeie menseverhoudinge, vermoë tot kommunikasie en konflikthantering, selfhandhawende optrede, onderhandelingsvaardighede, nie-

outoritêre ingesteldheid en die vermoë om netwerkvorming te bewerkstellig. As toevoeging hiertoe is beklemtoon dat sodanige bestuurder toeganklik moet wees vir personeel.

Die navorser se samevatting in **Hoofstuk 4** van die kwaliteite waaroor 'n bestuurder van 'n diensgerigte instelling moet beskik sluit hierby aan. Abels en Murphy (1981:214) redeneer vanuit die standpunt dat "only the truly artful administrator can avoid the lure of the hierarchical pyramiding, colonizing structures that have become the template for many of our social agencies."

#### 5.8 SAMEVATTING

Tot dusver is die ideale situasie rondom die bestuur van 'n diensgerigte instelling voorgehou. Uit die teorie is aangedui dat die stappe in die proses van bestuur op mekaar bou en dat effektiewe bestuur die organisasie se tegniek is om homeostase te midde van die voortdurende verandering wat in die gemeenskap plaasvind, te bewerkstellig.

In hierdie hoofstuk is die werking van die bestuursproses in die praktyk bestudeer. 'n Gestruktureerde onderhoud is benut in die insameling van inligting en verkryging van menings oor die wyse waarop skool maatskaplike werk in die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement bestuur word. Daar die onderwysstelsel 'n diensgerigte instelling is, is die vereistes vir die effektiewe bestuur van 'n diensgerigte instelling as kriteria aangewend.

Vanuit die ondersoek is vasgestel dat die Wes-Kaapse Onderwysdepartement ten spyte van die missie vir Onderwys en Opleiding, soos gestel in die Konsepswitskrif oor Onderwys en Opleiding (1994) en die teenwoordigheid van 'n sub-direktoraat vir skool maatskaplike werk in die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens, nie oor 'n formele beleid - geformuleer in doelstellings en doelwitte - vir skool maatskaplike werk beskik nie. Voortvloeiend hieruit en/of as gevolg hiervan het daar nie 'n struktuur vir die bestuur van skool maatskaplike werk ontwikkel nie en ontbreek die ander komponente van die proses.

Gesien teen die agtergrond van die missie vir Onderwys en Opleiding in Suid-Afrika rus 'n verantwoordelikheid op die Wes-Kaapse Onderwysdepartement om die verskillende ondersteuningsdienste, waaronder skool maatskaplike werk, sodanig te inkorporeer en te koördineer dat elke leerder die geleentheid gebied word om sy/haar basiese reg tot onderwys uit te oefen. Ten einde die verantwoordelikheid tot aanspreeklikheid aan die verbruiker, die gemeenskap en die belastingsbetaler (wat fondse vir die diens voorsien) te kan nakom, sal die Wes-Kaapse Onderwysdepartement prioriteit moet verleen aan die effektiewe bestuur van die dienste.

Die leemtes in die bestuur van skool maatskaplike werk is deur middel van hierdie ondersoek uitgewys. Die respondente se voorstelle vir verandering en die literatuur se voorskrifte kan nou benut word in die daarstel van riglyne vir die effektiewe bestuur van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie.



## HOOFSTUK 6

# GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

### 6.1 INLEIDING

In die heropbou en ontwikkeling van die Suid-Afrikaanse bestel word groot klem geplaas op die rol wat die onderwys te speel het in hierdie proses. Onderwys word dan ook in terme van die Grondwet gestel as die basiese reg van elke persoon. Dit bring mee dat elke kind van skoolgaande ouderdom verplig word tot skool bywoning. Die skool vorm egter deel van die gemeenskap en probleme soos armoede, werkloosheid, gesinsdisfunksie, geweld en ander persoonlike probleme het 'n impak op die skool se vermoë om werklike verandering te bewerkstellig. Dit word algemeen aanvaar dat die bereiking van onderwysdoelstellings bepaal word deur die interaksie tussen die gemeenskap en gesin en die skool. Die skool maatskaplike werker kan vanuit 'n ekologiese perspektief as die mees geskikte persoon beskou word om hierdie verhouding te normaliseer.

Vanuit die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding (1994) word erkenning verleen aan die rol wat skool maatskaplike werk te speel het in die bied van ondersteuning aan leerders. Die dilemma wat egter ontstaan hou verband met die bestuurstukturering van skool maatskaplike werk. Die Wes-Kaapse Onderwysdepartement word deur vier verskillende stelsel van skool maatskaplike werk bedien en elkeen word op 'n ander wyse bestuur. Ten spyte van die gestelde missie van die nasionale Departement

van Onderwys en Opleiding met betrekking tot 'n geïntegreerde, inklusiewe benadering vir Onderwysondersteuningsdienste, bestaan daar steeds 'n skeptisisme in die onderwysgeledere met betrekking tot die verwelkoming van nuwe lede in die span. Bewyslewering van die ooreenstemming wat bestaan in die uitgangspunte van die onderwys en skool maatskaplike werk behoort die vooroordele te besweer.

Dit is egter nie genoeg dat skool maatskaplike werk binne die onderwysstelsel aanvaar of verdra word nie. Tereg wys die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding (1994) op die gefragmenteerde en ongekoördineerde wyse waarop Onderwysondersteuningsdienste tot dusver gefunksioneer het. Ten einde die beginsels van gelyke toegang, nie-diskriminasie en herstel in die praktyk tot uitvoer te bring, is dit noodsaaklik dat die dienste effektief bestuur word.

Op grond van die literatuur wat bestudeer is en die empiriese ondersoek, word tot die volgende gevolgtrekkings gekom.

## **6.2 GEVOLGTREKKINGS**

**6.2.1 Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat skool maatskaplike werk 'n spesialiteitsrigting in die maatskaplike werk is.** Hierdie gevolgtrekking is gegrond op die toepassing van 'n stel kriteria soos bespreek en van toepassing gemaak in Hoofstuk 2.

6.2.2 Die waarde-oordele en beginsels van skool maatskaplike werk en onderwys toon duidelike ooreenkomste. By vergelyking van die twee dienste se doelstellings is dit duidelik dat albei meewerk tot die totale opvoeding en ontwikkeling van die kind. As gevolg hiervan is dit duidelik dat skool maatskaplike werk as spesialisdiens nie net 'n ondersteuningsfunksie ten opsigte van die onderwys het nie, maar 'n essensiële komponent onderliggend tot die skep van 'n kultuur van leer in die Wes-Kaapprovinsie is.

6.2.3 Hoewel skool maatskaplike werk en onderwys verenigbaar is ten opsigte van hul dienslewering-uitgangspunte, moes die ondersoek verder vasstel watter bestuursadministrasie vereis word in die bestuur van die dienste. Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat albei beroepsrigtings op grond van hul ingesteldheid teenoor die mens en dit wat die mens behoort te wees, aansluiting vind by die begrip diensgerigte instelling en dat die bestuursadministrasie vir sodanige instelling op beide beroepsrigtings van toepassing is.

6.2.4 Vier verskillende stelsels vir die lewering van skool maatskaplikewerk-dienste word in die Wes-Kaapprovinsie aangetref. Twee van hierdie stelsels word direk en een indirek deur die Wes-Kaapse Onderwysdepartement beheer. Hoewel die skool maatskaplikewerkdiens reeds vir 13 jaar funksioneer, het geen vooruitgang plaas gevind nie. Daar kan vanuit die bestudering van die stand van skool maatskaplike werk in die Wes-Kaapprovinsie tot die gevolgtrekking gekom word dat die

**gefragmenteerde en ongekoördineerde funksionering van die diens, stagnasie in die hand werk.**

6.2.5 Ten einde sy sosiale verantwoordelikheid aan die gemeenskap te kan nakom is dit noodsaaklik dat verantwoordbare dienslewering verseker word deur middel van effektiewe bestuur. Wanneer die beskrywing van die wyse waarop skool maatskaplike werk as 'n eenheid binne die Wes-Kaapse Onderwysdepartement bestuur word in verband gebring word met die literatuur, kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die bestuur van skool maatskaplike werk deur die Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement nie voldoen aan die vereistes wat gestel word vir die effektiewe bestuur van 'n diensgerigte instelling nie.

### **6.3 AANBEVELINGS**

6.3.1 Skool maatskaplike werk en onderwys is verenigbaar ten opsigte van die uitgangspunte vir dienslewering sowel as die doelstellings met dienslewering. Verenigbaarheid is ook gevind met betrekking tot die bestuursadministrasie wat as uitgangspunt vir die effektiewe bestuur van hierdie instellings dien. Die praktyk getuig egter van gefragmenteerde skool maatskaplikewerk-dienste.

In die lig van hierdie gevolgtrekkings word aanbeveel dat:

- i **die Wes-Kaapse Onderwysdepartement sal oorgaan tot die strukturering van 'n enkele skool maatskaplikewerk-diens**

vir die Wes-Kaapprovinsie as deel van die direktoraat waar ander lede van die Onderwysondersteuningsdiens gekoördineer word. Sodoende kan die missiestelling ten opsigte van 'n holistiese en geïntegreerde benadering tot Onderwysondersteuningsdienste in praktyk gestel word;

- ii dat alle skool maatskaplikewerk-dienste binne hierdie Direktoraat vervat en bestuur sal word ten einde 'n eenvormige diens daar te stel;
- iii dat die Wes-Kaapse Onderwysdepartement erkenning gee aan die professionele spesialisstatus van skool maatskaplike werk deur vertoë te rig vir die opheffing van die voorwaarde dat skool maatskaplike werkers oor 'n onderwyskwalifikasie moet beskik ten einde te kwalifiseer vir bevordering binne die Departement van Onderwys.

6.3.2 In belang van die ontwikkeling van 'n eenvormige stelsel vir skool maatskaplike werk op nasionale vlak, word aanbeveel dat die Nasionale Taakspan vir Onderwysondersteuningsdienste kennis sal neem van die bevindinge van hierdie studie in hul advisering aan die Minister van Onderwys en Opleiding met betrekking tot die formulering van 'n nasionale beleid vir die dienslewering van Onderwysondersteuningsdienste.

6.3.3 Op grond van die unieke kenmerke van die Suid-Afrikaanse situasie, word aanbeveel dat voorkeur verleen sal word

**aan die mening van plaaslike kundiges in die formulering van sodanige Nasionale beleid vir skool maatskaplike werk.**

6.3.4 By die identifisering van verdere navorsingsbehoefte word aanbeveel dat ondersoek ingestel word na die spesifieke take en rolle van die lede van 'n Onderwysondersteuningsdiens. Sodanige navorsing behoort 'n belangrike bydrae te lewer tot die voorkoming van oorvleueling in dienslewering en meewerk tot 'n meer effektiewe Onderwysondersteuningsdiens.

6.3.5 Ten einde 'n bestuurstelsel vir skool maatskaplike werk te ontwikkel wat aan die vereistes vir die effektiewe bestuur van 'n diensgerigte instelling voldoen, **word aanbeveel dat die volgende riglyne vir effektiewe bestuur nagevolg word:**

i dat die Wes-Kaapse Onderwysdepartement 'n proses vir die formulering van 'n **beleid** vir die dienslewering en bestuur van skool maatskaplike werk as deel van die Onderwysondersteuningsdiens, inisieer. Die volgende rolspelers behoort in hierdie proses van beplanning betrek te word: skool maatskaplike werkers uit die vier verskillende stelsels, verteenwoordigers van die ander professies wat deel vorm van die Onderwysondersteuningsdiens, verteenwoordigers van nie-regeringsorganisasies wat dienste binne skoolverband lewer, verteenwoordigers van opleidingsinstansies, verteenwoordigers van die onderwyspersoneel en verteenwoordigers uit die ouergemeenskap.

ii dat die beleid die **operasionele doelstellings** vir die dienslewering en bestuur van skool maatskaplike werk sal reflekteer, met die missie vir Onderwys en Opleiding soos gestel in die Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding (1994) as uitgangspunt.

iii dat die gestelde beleid en doelstellings in praktyk gestel word deur die ontwikkeling van 'n **struktuur**. Hierdie struktuur moet voorsiening maak vir die verdeling en koördinerings van take, 'n hiërargiese struktuur, 'n beskrywing van die omvang van beheer van poste, effektiewe kommunikasiekanale en die toewysing van gesag en verantwoordelikheid.

In praktyk behels dit dat:

- a die **doelstellings en doelwitte** van die multi-dissiplinêre span waardeur die Onderwysondersteuningsdiens funksioneer, **duidelik gedefinieer en omskryf word**;
- b die **grense en rolle** van elk van die professies dermate **gespesifiseer word** dat oorvleueling van dienste voorkom word;
- c skool maatskaplike werk op grond van professionele spesialisering dieselfde **status** sal geniet as die ander professies binne die Onderwysondersteuningsdiens;
- d die **omvang van beheer** en die **delegering van gesag** neerslag sal vind in 'n **hiërargiese struktuur**. Van uit die hiërargiese struktuur moet aangedui word watter tipe gesag by die verskillende koördineerders gesetel is, sodat personeel duidelikheid sal hê oor wie die persoon is aan

wie verantwoording gedoen moet word en van wie opdragte ontvang word. Hierdie hiërargiese struktuur behoort geleentheid te bied vir die koördinerings van skool maatskaplike werkers op Streeksvlak, sowel as Hoofkantoorvlak. Vanweë die professionele aard van die skool maatskaplikewerk-diens moet gesag so veel as moontlik gedentraliseer word ten einde buigbaarheid in die hand te werp;

- e **ondersteunende dienste** (administratiewe personeel, vervoer, kantoorfasiliteite) en 'n begroting tot die beskikking van die personeel gestel word in die uitvoering van hul take;
- f **'n effektiewe kommunikasiestelsel** vir die verspreiding van inligting binne die struktuur ontwikkel word. Hierdie kommunikasiestelsel moet voorsiening maak vir direkte kommunikasie met die skool maatskaplike werker, vanaf Streeksvlak sowel as Hoofkantoorvlak. Direkte kommunikasie behoort die volgende aktiwiteite te vervat: een-tot-een gesprekke met personeellede, vergaderings met groepe skool maatskaplike werkers op streeksvlak, omsendskrywes, personeelvergaderings waarby al die lede van die Onderwysondersteuningsdiens in 'n area betrokke is en streekvergaderings vir die lede van die Onderwysondersteuningsdiens. Hierdie vorme van kommunikasie sal daartoe lei dat tweerigting kommunikasie vertikaal na bo en onder kan plaasvind, sowel as horisontaal;
- g **'n posbeskrywing** vir elke skool maatskaplike werker geformuleer word wat uitdrukking gee aan die doel, die



pligte en die gesag tot besluitneming van die pos.

iv dat **effektiewe leiding** aan die personeel gegee word deur middel van 'n **personeelontwikkelingsprogram** wat uit die volgende komponente bestaan:

- a **oriëntering** van nuut aangestelde personeel by indienstrede. Die inhoud van die oriënteringsprogram behoort klem te lê op inhoud met betrekking tot die organisasie, met spesifieke verwysing na die funksionering van die onderwysstruktuur in die breë. Verder moet die inhoud inligting vervat oor die posbeskrywing en die personeelbeleid;
- b 'n **indiensopleidingsprogram** waarin personeel op deurlopende basis geskool word ter bevordering van die organisasie se doelstellings en die ontwikkeling van die individuele personeellede;
- c **supervisie en konsultasie**, waarin ondersteuning en geleentheid tot konsultasie aan die ervare skool maatskaplike werker gebied word en die beginner personeel deur middel van 'n supervisieproses gelei word tot outonomieit. Indien die aantal personeellede nie die aanstelling van 'n supervisor regverdig nie, moet die Wes-Kaapse Onderwysdepartement voorsiening maak vir supervisiedienste uit gemeenskapsgeledere, byvoorbeeld personeel verbonde aan 'n opleidingsinstansie of supervisor verbonde aan 'n privaat welsynsinstantie.

v dat 'n **personeevalueerinstelsel** ontwikkel word op grond

waarvan personeel se effektiwiteit en produktiwiteit op gereelde basis beoordeel kan word. Hierdie evalueringsstelsel moet aan die hand van duidelike en objektiewe kriteria, gegrond op die posbeskrywing en beleid, geformuleer word. Dit word verder aanbeveel dat die persoon wat saam met die skool maatskaplike werker die evalueringsproses afhandel, kennis en ervaring van maatskaplike werk moet hê sowel as 'n vaardigheid ten opsigte van evaluering.

vi dat personeel **beloon** word vir effektiwe en produktiewe diens deur middel van 'n **aanmoedigingstelsel**. In praktyk beteken dit dat die skool maatskaplike werker geregtig behoort te wees op dieselfde tipe meriete-aanprysing wat onderwyspersoneel ontvang en dat evaluering ook moet lei tot die bevorderbaar verklaring van 'n personeellid.

vii dat die **top- en middelvlakbestuurders** van die skool maatskaplikewerk-diens **kundiges sal wees ten opsigte van die bestuur van 'n diensgerigte instelling**. Hulle behoort kennis te dra van en begrip te hê vir die **dinamiese verhouding tussen die organisasie en die omgewing**, asook kennis van die kliëntsisteem se behoeftes en die metodes van tegnologie beskikbaar om in hierdie behoeftes te voorsien. Laastens, dat hulle op grond van hierdie kennis en kundigheid as **leiers** sal optree met die vaardigheid om personeel te motiveer, hul vaardighede te verhoog en hulle aan te spoor tot kreatiwiteit.

## BIBLIOGRAFIE

- ABELS, Paul en MURPHY, Michael J. 1981. **Administration in the human services**, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- AFRICA, Henry H S. 1979. **The role of social work in the Coloured educational system: a comparative study of school social work**, Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika (ongepubliseerde M.A.-verhandeling)
- ALEXANDER, Chauncey A. 1982. An overview of Administration: Policy and Planning as specializations in social welfare practices, **Administration in Social Work**, 6 (2/3): 7-17
- ALLEN-MEARES, P. 1990. International Development in social work services in schools: Editorial comments, **Social Work in Education**, 12 (2): 75-76
- ALLEN-MEARES, P. 1990. School Social Work: a powerful field of practice, **Social Work in Education**, 39 (5): 218-220
- ALLEN-MEARES, P. 1994. Social Work services in schools: a national study of entry-level tasks, **Social Work**, 39 (5): 560-565
- ANC. 1994. **Discussion Document: A policy framework for Education and training**, Pretoria
- ARKAVA, M L en LANE, Thomas A. 1983. **Beginning social work research**, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- AUSTIN, David M. 1983. Program design issues in the improved administration of human services programs, **Administration in Social Work**, 7 (1): 1-11
- AUSTIN, Michael J, SKELDING, Alexis H en SMITH, Philip L. 1977. **Delivery Human Services**, New York: Harper and Row Publishers
- BAMFORD, Terry. 1982. **Managing Social work**, London: Tavistock Publications
- BASSON, C J J en SMITH, J A J (red). 1991. **Onderwysbestuur - Nasionale Kongres, September 1989**, Pretoria: Unibook Uitgewery

- BOTTERY, Mike. 1992. **The ethics of educational management**, New York: Cassell Educational Limited
- BRAGER, George en HALLOWAY, Stephen. 1978. **Changing Human Service Organizations**, New York: The Free Press
- BRILL, Naomi I. 1976. **Teamwork - Working together in the human services**, Philadelphia: J B Lippincott Company
- BRODY, Ralph. 1993. **Effectively managing human service organizations**, Newbury Park: SAGE Publications
- CAPUTO, Richard K. 1988. **Management and Information systems in Human Services**, New York: The Haworth Press. Inc.
- CLOETE, J J N. 1986. **Inleiding tot die publieke administrasie**. Pretoria: J L van Schaik
- COMPTON, Beulah R en GALAWAY, Burt. 1979. **Social Work Processes**, Homewood Illinois: The Dorsey Press
- COMPTON, Beulah R en GALAWAY, Burt. 1994. **Social Work Processes**, Fifth Edition, Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company
- CONSTABLE, Robert T en FLYNN, John P. 1982. **School Social Work - Practice and Research Perspectives**, Illinois: The Dorsey Press
- COSTIN, Lela B. 1975. School social work practice: a new model, **Social Work**, 20 (2): 135-139
- COSTIN, L. 1995. School social work, **Encyclopedia of Social Work**, Nineteenth Issue, 3: 2089-2090
- COSTIN, Lela B. 1981. School social work as specialized practice, **Social Work**, 26 (2): 36-43
- CRONJÉ, J I. 1986. **Administrasie as basiese komponent in die funksionering van die vrywillige welsynsorganisasie**, Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch (Doktorale proefskrif)
- CRONJÉ, J I. 1987. Administrasie in die Vrywillige Welsynsorganisasie, **Social Work/Maatskaplike Werk**, 23 (2): 101-108
- DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN KULTUUR. 1989. Twee-en-dertigste verslag van die Advieskomitee insake Onderwyspersoneel, Pretoria
- DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN KULTUUR. 1990. Twee-en-twintigste Verslag van die Komitee van Adjunk-Direkteure, Pretoria

- DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN OPLEIDING. 1994. Konsepwitskrif oor Onderwys en Opleiding, **Staatskoerant**, 352 (16016), Pretoria: Staatsdrukker
- DEPARTEMENT VAN WELSYN. 1995. **Nuwe Woordeboek vir Maatskaplike Werk**, Kaapstad: CTP Book Printers
- DEPARTEMENT VAN GESONDHEID EN WELSYN. 1989. Indiensopleidingsdokument: Riglyne vir Skool maatskaplikewerkdienste, Kaapstad
- DEPARTEMENT VAN WELSYN EN BEVOLKINGSONTWIKKELING. 1995. White Paper for Social Welfare: Towards a new social welfare policy and strategy for South Africa, Pretoria: Staatsdrukker
- DUDLEY James R. 1978. Is social planning social work?, **Social Work**, 23 (1): 37-41
- EDWARDS, Richard L en YANKEY, John A. 1991. **Skills for effective human service management**, Silver Spring: NASW Press
- EGAN, Gerard. 1985. **Change agent skills in helping and human service settings**, California: Brooks/Cole Publishing company
- ELKIN, Robert. 1985. Paying the piper and calling the tune: Accountability in the Human Services, **Administration in Social Work**, 9 (2): 1-12
- EPSTEIN, C. 1981. **An Introduction to the Human Services**, London: Prentice-Hall
- FINK A E. 1978. **The Field of Social Work**, New York: Holt, Rinehart and Winston
- GANNON, Martin J. 1977. **Management - an organizational perspective**, Boston: Little, Brown and Company
- GILBERT, Neil en SPECHT, Harry. 1981. **Handbook of the Social Services**, Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- GINSBURG, Evelyn H. 1990. **Effective interventions - applying learning theory to school social work**, New York: Greenwood Press
- GLISSON, Charles A. 1981. A contingency model of social welfare administration, **Administration in Social Work**, 5 (1): 15-29
- GOLDSTONE-COMMISSION. 1994. **Inquiry into the effects of public violence on children**, Preliminary Report, Pretoria

- GRAY, H L. 1980. **Management in Education**, London: Nafferton Books
- GRINNELL, R M (jr). 1988. **Social Work research and evaluation**, Itasca, Illinois: F E Peacock Publishers
- GRUBER, Murray L. 1986. A three-factor model of Administrative effectiveness, **Administration in Social Work**, 10 (3): 1-14
- HALL, N. 1993. Management of Welfare services in the future, **Social Work/Maatskaplike Werk**, 29 (4):353-362
- HANCOCK, B L. 1982. **School social work**, New Jersey: Prentice-Hall
- HASENFELD, Yeheskel. 1983. **Human Service Organizations**, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- HASENFELD, Yeheskel en SCHMID, Hillel. 1989. **Administrative leadership in the social services**, California: The Haworth Press
- HOLLAND, Thomas P en COOK, Martha A. 1983. Organizations and Values in Human Services, **Social Service Review**, 57 (1):59-75
- JONES, Cathleen, BROWN, J en BRADSHAW, J J. 1983. **Issues in social policy** (Revised Ed.), London: Routledge and Kegan Paul
- JOSEPH, Vincentia M. 1983. The ethics of organizations: Shifting values and Ethical dilemmas, **Administration in Social Work**, 7 (3//4): 47-57
- KASIRAM, M I. 1988. **The perceived roles and functions of the interactional system in the field of school social work**, Durban: Universiteit van Durban-Westville ( M A-verhandeling)
- KASIRAM, M I. 1989. Does poor interprofessional teamwork in schools effect the establishment of school social work as a specialized service?, **Maatskaplike werk/Social Work**, 25 (3): 177-182
- KAST, Fremont E en ROSENSWEIG, James E. 1979. **Organization and Management: a systems and contingency approach** (Third Ed.), Tokyo: McGraw Hill Koyakusha Ltd.
- KAAPLAND. ONDERWYSDEPARTEMENT. 1982. Jaarverslag van skool maatskaplikewerk-diens, Kaapstad

- KAAPLAND. ONDERWYSDEPARTEMENT. 1983. Jaarverslag van skool maatskaplikewerk-diens, Kaapstad
- KAAPLAND. ONDERWYSDEPARTEMENT. 1986. Jaarverslag van skool maatskaplikewerk-diens, Kaapstad
- KAAPLAND. ONDERWYSDEPARTEMENT. 1990. Jaarverslag van skool maatskaplikewerk-diens, Kaapstad
- KAAPLAND. ONDERWYSDEPARTEMENT. 1994. Taakbeskrywing vir skool maatskaplike werkers, Kaapstad
- KOTZÉ, F. 1994. Education Support Services: a proposed model for school social work, **Education Support Services in South Africa: Policy proposals**, Kaapstad: Education Policy Unit, UWC
- KRUGER S P. 1978. 'n Onderzoek na die wenslikheid van skool-maatskaplike werk by Kleurlingskole, Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch (M A-verhandeling)
- KWANDWALLA, Pradip N. 1977. **The design of Organizations**, New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- LANESMAN, B. 1987. **An exploration of the perceptions of pupils, parents and teachers with regard to the role of the school social worker**, Kaapstad: Universiteit van Kaapstad (M A-verhandeling)
- LEEDY, Paul D. 1980. **Practical research - Planning and Design** (Second Ed.), New York: MacMillan Publishing Co. Inc.
- LE ROUX, J. 1987. 'n Sosiopedagogiese perspektief op skool-maatskaplike werk as 'n integrale onderwysondersteunende hulpstelsel binne die blanke onderwysbestel van die RSA, Port Elizabeth: Universiteit van Port Elizabeth ( D.Ed- verhandeling)
- LEVY, Charles S. 1979. The ethics of management, **Administration in Social Work**, 3 (3): 277-288
- LEVY, Charles S. 1983. Ideological Pathways to Policy and practice, **Administration in Social Work**, 7 (2): 51-60
- LEWIS, Judith A en LEWIS, Michael D. 1983. **Management of human service programs**, Monterey: Brooks/Cole Publishing company
- LIVINGSTONE, B J en MABETOA, M. 1989. School Social Work: the need for an indigenized model of practice, **Maatskaplike werk-praktyk**, 1989 (3): 2-5

- MACMILLAN, Keith. 1977. **Education welfare - strategy and structure**, London: Longman
- MBANDZAYO, N P. 1989. School social work as an enabling process in the educational arena, **Maatskaplike werk-praktyk**, 1989 (2):17-20
- McGRATH, Morag. 1991. **Multi-disciplinary teamwork**, Hants, England: Avebury Gower Publishing Company Ltd.
- MICHAELS, Arthur P, COURNAYER, David E en PINNER, Elizabeth L. 1979. School social work and educational goals, **Social Work**, 24 (2): 138-141
- MIRINGOFF, Marc L. 1980. **Management in Human Service Organizations**, New York: MacMillan Publishing Co. Inc.
- MKALIPE, S J. 1985. Social work in black education, **Maatskaplike werk-praktyk**, 1985 (1): 3-5
- MOUTON, J en MARAIS, H C. 1985. **Metodologie van die geesteswetenskappe: basiese begrippe**, Pretoria: RGN
- N C R C. 1994. **A National programme of action for children in South Africa**, Johannesburg: N C R C
- N E C C. 1992. **Support Services: Report of the NEPI Support Services Research Group**, Cape Town: Oxford University Press
- PATEL, L. 1991. The evolution of a democratic welfare policy for a post-apartheid South Africa, **Maatskaplike Werk/ Social Work**, 27 (2): 155-166
- PATTI, Rino. 1985. In search of purpose for social welfare administration, **Administration in Social Work**, 9 (3): 1-13
- PATTI, Rino. 1988. Managing for service effectiveness in Social Welfare : Toward a performance model, **Administration in Social Work**, 11 (3/4): 7-21
- PAWK: DEPARTEMENT VAN MAATSKAPLIKE DIENSTE. 1995. Towards the transformation of services in the Western Cape - proposals from stakeholders in the child and family welfare sector, Kaapstad
- PROVINSIALE ADMINISTRASIE WES-KAAP. 1995. **RDP Policy Document**, Kaapstad: Staatsdrukker
- PROVINSIE WES-KAAP. 1994. Wes-Kaapse Wet op Skoolonderwys, nr 10 van 1994, 30 Desember 1994, **Buitengewone Provinsiale Koerant van die Provinsie Wes-Kaap**, nr 4909, Vrydag 30 Desember 1994



- RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING. 1981. Verslag van die Hoofkomitee van die RGN-ondersoek na die Onderwys: **Onderwysvoorsiening in die RSA**, Pretoria: RGN
- RAI, Gauri S. 1983. Reducing bureaucratic inflexibility, **Social Service Review**, 57 (1): 44-57
- RANKIN, P. 1987. **Skoolmaatskaplike werk: 'n studie oor die wenslikheid en moontlike instelling van 'n maatskaplikewerk-diens in skole in Port Elizabeth**, Port Elizabeth: Universiteit van Port Elizabeth (M A-verhandeling)
- REISCH, Micheal en TAYLOR, Chris L. 1983. Ethical guidelines for cutback management: a preliminary approach, **Administration in Social Work**, 7 (3/4): 59-72
- ROBINSON, Margaret. 1978. **Schools and Social Work**, London: Routledge and Kegan Paul
- ROCHER, H J W. 1972. **Die moontlike invloed van maatskaplike werk in die skool**, Pretoria: Universiteit van Pretoria (M A-verhandeling)
- ROCHER, H J W. 1985. School social work: a preventive service, **Welsynsfokus**, 20 (1): 11-16
- ROSE, Gordon en MARSHALL, Tony F. 1974. **Counselling and school social work - an experimental study**, London: John Wiley and Sons
- S A RAAD VIR MAATSKAPLIKE WERK. 1986. Etiese Kode, Kennisgewing 292 van 1986, **Staatskoerant**, no 10205, 25-04-1986, Pretoria: Staatsdrukker
- SARRI, Rosemary en MAPLE, Frank F. 1972. **The school in the community**, Washington,DC: NASW
- SARRI, Rosemary C. 1982. Management trends in the Human Services in the 1980's, **Administration in Social Work**, 6 (2/3): 19-29
- SAUNDERS, W. 1996. Geslagte kinders gaan verlore oor krisis in swart skole, **Die Burger**, 17 - 10 - 1996: 21
- SIPORIN, M. 1975. **Introduction to social work practice**, New York: MacMillan Publishing Co.
- SLAVIN, Simon (Ed). 1978. **Social Administration**, New York: The Haworth Press
- SLAVIN, Simon (Ed). 1985. **An introduction to Human Services Management (Second Ed.)**, New York: The Haworth Press

- STEIN, Herman D. 1980. The concept of the Human Service Organization: a critique, **Administration in Social Work**, 4 (2): 1-13
- STEINER, Richard. 1977. **Managing the human service organizations**, Beverley Hills: SAGE Publications
- STRETCH, John J. 1978. Increasing accountability for human services administrators, **Social Casework**, 59 (6): 323-329
- SUPPES, Mary Ann en WELLS, Carolyn C. 1991. **The social work experience - an introduction to the profession**, New York: McGraw-Hill, Inc.
- VAN DER WESTHUIZEN, P C (red). 1990. **Doeltreffende Onderwysbestuur**, Pretoria: HAUM
- VOGEL, Lynn Harold en PATTERSON Irma. 1986. Strategy and structure: a case study of the implications of strategic planning for organizational structure and management practice, **Administration in Social Work**, 10 (2): 53-70
- WEINER, Myron E. 1982. **Human Services Management - analysis and applications**, Homewood Illinois: The Dorsey Press
- WES-KAAPSE FORUM VIR SKOOL MAATSKAPLIKE WERK: Notules - Oktober 1994 - Augustus 1996
- WES-KAAP. ONDERWYSDEPARTEMENT. 1995. Direktoraat: Para-Opvoedkundige Diens, **Organogram**, Kaapstad
- WILSON, Paul A, VOTH, Victor en HUDSON Walter W. 1980. Professionals and the Bureaucracy, **Journal of Social service Research**, 4 (1): 15-29

**GESTRUKTUREERDE ONDERHOUD MET SKOOL MAATSKAPLIKE WERKERS VERBONDE  
AAN DIE DIREKTORAAT: PARA-OPVOEDKUNDIGE DIENSTE, WES-KAAPSE  
ONDERWYSDEPARTEMENT**

Onderhoud gevoer met:.....

Datum:.....

Duur van onderhoud:.....

**1 BESONDERHEDE AANGAANDE RESPONDENT**

- 1.1 Hoe lank is u as skool maatskaplike werker in diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement (WKOD)?
- 1.2 Hoeveel praktykervaring het u van maatskaplike werk?
- 1.3 Wat is die aard van u opleiding in maatskaplike werk?
- 1.4 Het hierdie opleiding 'n kursus in skool maatskaplike werk behels?

**INLIGTING AANGAANDE DIE BESTUUR VAN SKOOL MAATSKAPLIKE WERK**

**2 BELEID**

- 2.1 Beskik die WKOD oor 'n formele beleid vir die bestuur van skool maatskaplike werk?

**Indien ja:**            Waarin is hierdie beleid vervat?  
                          Wat is na u mening die waarde van 'n organisasie se beleid?

**Indien nie:**        Meen u dat daar 'n formele beleid geformuleer moet word?  
                          Verstrek asb. u redes

- 2.2 Word die doelstellings en doelwitte van skool maatskaplike werk in die beleid vervat?
- 2.3 Plaas hierdie beleid enige beperkinge op u rol as professionele spesialis?  
**Indien ja:**        Spesifiseer asseblief
- 2.4 Wie, na u mening, behoort gemoeid te wees met die formulering van of aanpassings aan 'n beleid vir skool maatskaplike werk?

**3 TAAKVERDELINGS**

- 3.1 Vorm u in u dienslewering deel van 'n span?

**Indien ja:**            Wie is die ander lede van die span?  
                          Is die spanlede se take en rolle duidelik gedefinieer?

Funksioneer hierdie span ter uitvoering van duidelike geformuleerde doelstellings en doelwitte?

Is al die spanlede bekend met die doelstellings en doelwitte?

Op watter wyse geskied koördinering van die span en deur wie?

Beheer hierdie persoon die span en wat is die aard van die beheer?

Hoe geskied kommunikasie tussen spanlede?

**Indien nie:** Bestaan daar na u mening 'n behoefte aan die organisering van personeel in diensleweringsspanne?

Op grond waarvan meen u bestaan die behoefte?

Wat is na u mening belangrik vir die effektiewe funksionering van 'n span?

### 3.2 Bestaan daar 'n posbeskrywing vir u pos?

**Indien ja:** Word die volgende komponente daarin vervat:

- 1 Titel of posbenaming
- 2 Doel van pos
- 3 Hooftake en pligte verbonde aan die pos
- 4 Gesag. Word die nodige gesag ter uitvoering van die take en pligte aan u verleen?  
Indien nie, van wie moet u toestemming verkry?
- 5 Aan wie u aanspreeklik is  
Ten opsigte waarvan u aanspreeklik is  
Frekwensie van rapportering?

**Indien nie:** Meen u dat 'n posbeskrywing van waarde sou wees?

Verstrek asseblief u redes.  
Watter inligting behoort in sodanige posbeskrywing vervat te word

### 3.3 Plaas sodanige posbeskrywing beperkinge op u rol as professionele spesialis?

**Indien ja:** verduidelik asseblief.

### 3.4 Geskied sekere take volgens gestandaardiseerde prosedures? Spesifiseer asseblief.

## 4 HIËRARGIESE STRUKTUUR

### 4.1 Word gesag ten opsigte van skool maatskaplike werk in 'n hiërargiese lynstruktuur gevestig?

**Indien ja:** Is daar by u duidelikheid oor wie die persoon is aan wie u verantwoording moet doen?

Van wie ontvang u opdragte?

Hoeveel vlakke is daar in die hiërargiese struktuur en tot watter mate word gesag afgewentel?

Waar pas u in hierdie struktuur?

**Indien nie:** Watter voordeel sal 'n hiërargiese lynstruktuur inhou vir die uitvoering van u rol?

Na u mening hoe behoort die hiërargiese lynstruktuur, waarbinne skool maatskaplike werk funksioneer, te lyk?

## 5 KOMMUNIKASIE

5.1 Op watter wyse geskied kommunikasie binne die instelling?

5.2 Watter beskrywing pas die beste by die kommunikasiestelsel geldend ten opsigte van skool maatskaplike werk?

Eenrigting kommunikasie vertikaal na onder

Eenrigting kommunikasie vertikaal na bo

Tweeërting kommunikasie vertikaal na bo en onder

Tweeërting kommunikasie vertikaal na bo en onder asook horisontaal na die kante.

5.3 Watter voorstelle het u ter verbetering van die kommunikasiestelsel?

## 6 PERSONEEL

6.1 Word voorsiening gemaak vir die **oriëntering** van nuut aangestelde skool maatskaplike werkers?

**Indien ja:** Wat behels hierdie oriëntering?

Wie is verantwoordelik vir die uitvoer van oriëntering?

**Indien nie:** Meen u dat daar 'n behoefte hieraan bestaan? Watter aspekte behoort in die oriëntering van 'n nuut aangestelde personeellid vervat te word?

6.2 Word voorsiening gemaak vir 'n **indiensopleidingsprogram** vir skool maatskaplike werkers?

**Indien ja:** Wat is die doelstellings met sodanige program?

Wie bepaal die inhoud daarvan?

Hoe gereeld vind opleidingssessies plaas?

Wie word ingesluit by hierdie sessies?

Wat is, na u mening, die waarde van 'n indiensopleidingsprogram?

**Indien nie:** Bestaan daar 'n behoefte aan 'n indiensopleidingsprogram?

Wie behoort verantwoordelik te wees vir die beplanning van indiensopleidingsprogramme?

Wat is na u mening die waarde van 'n indiensopleidingsprogram?

Wat behoort die inhoud van so 'n program te wees?

- 6.3 Vorm supervisie of konsultasie deel van 'n personeelontwikkelingsprogram vir skool maatskaplike werkers?

**Indien ja:** Meen u dat dit van waarde is in die uitoefening van u funksie? Verduidelik.

**Indien nie:** Bestaan daar by u 'n behoefte hieraan en waarom?  
Watter voorstelle het u met betrekking tot die implementering van sodanige program?

## 7 EVALUERING

- 7.1 Word daar in die bestuur van skool maatskaplike werk binne die WKOD voorsiening gemaak vir personeevaluering?

**Indien ja:** Is die kriteria vir evaluering gegrond op  
i die posbeskrywing van die betrokke personeellid en  
ii die doelstellings en doelwitte geformuleer vir skool maatskaplike werk?

Van watter waarde is personeevaluering vir u as professionele spesialis?

**Indien nie:** Meen u dat daar 'n behoefte aan sodanige stelsel bestaan? Verstrek asb u redes.  
Watter kriteria sou van belang wees in die daarstel van 'n personeevalueringstelsel?

- 7.2 Word effektiewe en produktiewe werkverrigting beloon deur middel van 'n aanmoedigingstelsel? Wat is u mening daaromtrent?

- 7.3 Vind programevaluering plaas?

**Indien ja:** Op watter wyse geskied programevaluering - individueel of binne spanverband?  
Wie is gemoeid met die evalueringsproses?  
Wat is na u mening die waarde van programevaluering?

**Indien nie:** Meen u dat daar 'n behoefte aan programevaluering bestaan?  
Op watter wyse behoort programevaluering te geskied - individueel of binne spanverband?  
Wie behoort gemoeid te wees met die evalueringsproses?  
Wat is na u mening die waarde van

programevaluering?

8 KWALITEITE VAN BESTUURDER

- 8.1 Wat is na u mening die kwaliteite waarom 'n bestuurder van skool maatskaplike werk binne die WKOD moet beskik?

U samewerking word waardeer.